

Підтримку надає:



Федеральне міністерство  
продовольства і  
сільського господарства

на підставі рішення  
Німецького Бундестагу



Німецько-український  
агрополітичний діалог

При Інституті економічних досліджень та політичних консультацій 

Звіт з аграрної політики

APD/APR/08/2016

# «Корпоративна соціальна відповідальність аграрного бізнесу»

Др. Тарас Гагалюк, др. Франціска Шафт

Київ, грудень 2016

## Про проект «Німецько-український агрополітичний діалог (АПД)»

---

Проект «Німецько-український агрополітичний діалог (АПД)» реалізується за підтримки Федерального Міністерства продовольства та сільського господарства (BMEL) з 2006р. і наразі до 2018р. та за його замовленням через виконавця ТОВ ГФА Консалтинг Груп, а також робоче співтовариство, яке складається з ТОВ ІАК Аграр консалтинг, Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою та ТОВ АФЦ Консультантс Інтернешнл. Реципієнтом проекту виступає Інститут економічних досліджень та політичних консультацій в Києві. При реалізації важливих заходів для розвитку ринку землі, використання державних земельних площ та приватизації АПД працює у кооперації з ТОВ з управління та реалізації земель (BVVG). Бенефіціаром проекту виступає Міністерство аграрної політики та продовольства України.

Проект має підтримувати Україну в питаннях розвитку сталого сільського господарства, ефективної переробної промисловості та підвищення міжнародної конкурентоспроможності відповідно до принципів ринкової та регуляторної політик та з урахуванням потенціалу розвитку, який виникає в рамках Угоди про Асоціацію між ЄС та Україною. З цією метою Проект має надавати інформацію про німецький, зокрема, східнонімецький, а також міжнародний, європейський досвід з розробки рамкових аграрно-політичних умов, а також з організації відповідних аграрно-політичних установ.



[www.apd-ukraine.de](http://www.apd-ukraine.de)

### Автори

Др. Тарас Гагалюк [gagalyuk@iamo.de](mailto:gagalyuk@iamo.de)

Др. Франціска Шафт [schaft@iamo.de](mailto:schaft@iamo.de)

## **ЗМІСТ**

1.	Вступ.....	4
2.	Розвиток сільської місцевості в Україні .....	5
2.1	Політика сільського розвитку в Україні .....	5
2.2	Стан розвитку сільської місцевості в Україні .....	9
3.	Концепція КСВ.....	17
3.1	Теоретичне підґрунтя КСВ.....	17
3.2	Вимірювання КСВ.....	19
3.3	Методологія вивчення і введення в дію концепції КСВ.....	20
4.	КСВ в українському агропродовольчому секторі .....	22
4.1	Основні чинники і стейкхолдери КСВ в агрохолдингах.....	22
4.2	Організація КСВ агрохолдингів .....	25
4.3	Впровадження КСВ в агрохолдингах.....	27
4.4	Результати реалізації КСВ агрохолдингами .....	29
5.	КСВ в політичному контексті ЄС та Німеччини.....	31
5.1	Концепція КСВ Європейської комісії.....	31
5.2	Концепція КСВ уряду Німеччини.....	32
5.3	Реалізація КСВ в Німеччині.....	33
5.3.1	Поточний стан справ КСВ в німецькому агробізнесі: зведення емпіричних даних	33
5.3.2	Окремі інструменти КСВ в АПК Німеччини .....	35
5.3.3	Окремі ініціативи з міжгалузевого просування КСВ .....	36
6.	Рекомендації з питань політики .....	38
	Література .....	40
	Додаток 1. Теорії КСВ і пов'язані з ними підходи.....	43
	Додаток 2. Принципи / керівні принципи і рейтинги соціальної відповідальності.....	44
	Додаток 3. Опитувальник з КСВ для проведення детального інтерв'ю з керівниками агрохолдингів .....	51
	Додаток 4. Багатоплановий характер КСВ .....	63

## 1. Вступ

Тема соціальної відповідальності бізнесу набула широкого поширення в західних країнах в 50-60-і роки ХХ століття в зв'язку зі зверненням більшої уваги суспільства до соціальних і екологічних наслідків корпоративізації та консолідації в різних галузях промисловості. З того часу численні аспекти цієї багатогранної концепції були розглянуті на практиці і в наукових дослідженнях. Залучення бізнесу до різних соціально відповідальних дій розглядалося під різними кутами і з використанням різних, але синонімічних термінів, таких, як корпоративна філантропія, корпоративне громадянство, корпоративна соціальна діяльність та корпоративна соціальна відповідальність. Після Декларації ООН в Ріо-де-Жанейро 1992 року з'явилося пов'язане з соціальною відповідальністю поняття сталого розвитку, яке підкреслює важливість одночасного вирішення проблем економічної, соціальної та екологічної сфер з метою необмеженого розвитку майбутніх поколінь.

Первинне ж сільськогосподарське виробництво мало стикалося з проблематикою соціальної відповідальності до недавнього часу, що й не дивно, враховуючи глобальне переважання дрібного типу господарювання в аграрному секторі. Невеликі ферми в суспільній думці пов'язані зі здатністю і схильністю ставитися відповідально до людських і природних ресурсів. Проте за останнє десятиліття сільське господарство активно розвинулось в технологічному та інформаційному плані, тим самим реагуючи на зростаючий глобальний попит на продовольство, корми та енергію. Нові технології і зростаюча спеціалізація створили потенціал для швидкого розвитку великих аграрних структур, що доводить тезу Гелбрейта (1967) про зростання як технологічний імператив. Цей процес особливо спостерігається в багатих на земельні угіддя країнах з перехідною економікою.

Пострадянська епоха в українській сільській місцевості характеризується трьома основними тенденціями. По-перше, це виникнення нової форми сільськогосподарського виробництва – агрохолдингів. Агрохолдинги володіють контрольними частками сотень сільськогосподарських підприємств, які постали з колишніх колгоспів і радгоспів. Такий розвиток подій був і є можливим головним чином за рахунок введення нових технологій, що спрощують моніторинг найманої праці з одного боку і є вельми капіталомісткими з іншого.

По-друге, витрати уряду на розвиток фізичної і соціальної інфраструктури сільської місцевості значно скоротилися. Аналіз державного бюджету показує, що витрати на розвиток села мізерні і залежать значним чином від загальної суми державної підтримки, розподіленої через Міністерство аграрної політики і продовольства. Крім того, пріоритети державної підтримки сільського розвитку змінюються з року в рік, що свідчить про відсутність стратегічного підходу.

Відповідно, третя тенденція, а саме погіршення рівня життя в сільській місцевості, стала широко поширеним явищем і проявляється через ряд соціальних диспропорцій, наприклад, зростання безробіття, депопуляцію та еміграцію. За таких умов виробники сільськогосподарської продукції, особливо агрохолдинги, можуть відігравати важливу роль у вирішенні та інтерналізації існуючих соціальних проблем в рамках своєї політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Даний звіт присвячений саме аналізу ролі КСВ аграрних підприємств у розвитку сільської місцевості в Україні.

## **2. Розвиток сільської місцевості в Україні**

### **2.1 Політика сільського розвитку в Україні**

У радянські часи колгоспи і радгоспи функціонували в якості як підприємств, так і громадських комунальних служб. Вони пропонували гарантовану зайнятість сільському населенню у виробництві продуктів рослинництва і тваринництва. Крім того, їх діяльність охоплювала транспорт, будівництво, ремонт житла та обладнання, а також переробку сільськогосподарської продукції та інші види промислового виробництва. Вони надавали широкий спектр соціальних послуг, в тому числі забезпечували функціонування дитячих садків, медичних установ, клубів, а також надавали фінансову та іншу підтримку державним об'єктам комунального господарства (напр., Кейзер та ін., 2013).

Різке закінчення всього цього на початку першого етапу перехідного періоду (1990-1999), очевидно, лягло важким тягарем на сільську місцевість. Найважливішою була втрата гарантованої зайнятості, що спровокувало хвилю трудової міграції в міста, погіршення демографічної ситуації і призвело до втрати морального духу і мотивації в сільських громадах. Надання соціальних послуг різко скоротилося також через відсутність купівельної спроможності (там же).

Варто відзначити, що аграрна політика частково сприяла цим процесам. З 2000 року занепад і пов'язаний з ним відтік населення з сільської місцевості сповільнилися, а знову сформовані корпоративні господарства були звільнені від будь-яких обов'язків у соціальній сфері. Указ Президента «Про деякі заходи щодо вдосконалення умов економічної діяльності недержавних сільськогосподарських підприємств» (2000 р.) переніс відповідальність за утримання соціальних, культурних, розважальних та обслуговуючих об'єктів, що раніше забезпечувались колгоспами і радгоспами, на місцеві органи влади. Деякі ж інші об'єкти були приватизовані (там же).

Брак фінансових ресурсів завадив місцевим органам влади належним чином виконувати ці завдання, і зрештою багато соціальних об'єктів було закрито, в той час, як приватні об'єкти перейняли комерційну орієнтацію з вищою платою за послуги, що зробило їх малодоступними для звичайних сільських жителів (див. там же). На державному рівні було здійснено декілька спроб, щоб зупинити тривале погіршення умов життя в сільській місцевості. Вийшов президентський указ «Про основні заходи щодо розвитку соціальної сфери в сільській місцевості» (2000 р.). Було затверджено короткострокову «Державну програму розвитку соціальної сфери сільських регіонів на період до 2005 року» (2002 р.). Проте реалізація цих ініціатив бажала кращого через брак фінансування (там же).

На практиці більшість положень затвердженої програми підтримки сільської місцевості сприяли комерціалізації сільськогосподарського виробництва. «Державна програма з розвитку українського села на період до 2015 року», яка була затверджена в 2007 році, є показовим прикладом. Незважаючи на свою назву, значна частина програми була спрямована на підвищення рівня сільськогосподарського виробництва, і лише невелика частина стосувалася поліпшення доступу сільського населення до суспільних благ. Програма також була не в змозі вирішити проблему безробіття і низького рівня диверсифікації економіки в сільській місцевості, вона не була належним чином фінансована, а економічна криза 2008 року призвела до припинення фінансування проектів з розвитку села в рамках цієї програми в цілому (там же).

«Стратегія розвитку сільського господарства і сільської місцевості 2015-2020»<sup>1</sup>, нещодавно розроблена Міністерством аграрної політики та продовольства України (МАПП) у співпраці з міжнародними донорами, визнає важливість сталого розвитку сільської місцевості. Розвиток сільського господарства і охорони навколишнього середовища чітко зазначені в числі пріоритетів Стратегії. Більш конкретно - сільський напрямок розвитку Стратегії спрямований на реалізацію політики в наступних сферах:

- 1) Підтримка малих форм сільськогосподарського виробництва (варто звернути увагу, що в основному тут запропоновані цілі, пов'язані з виробництвом);
- 2) Підвищення якості життя в сільській місцевості, включаючи такі варіанти політики, як диверсифікація економічної діяльності та джерел енергії, покращення доступу до високоякісних послуг, поліпшення сільського ландшафту і збільшення доходів сільського населення;
- 3) Місцеве самоврядування – сфера, в якій реформа спрямована на досягнення більшої децентралізації і створення системи розвитку сільської місцевості, яка б базувалася на підході формування політики «знизу – вверху».

Метою екологічної складової Стратегії в свою чергу є розробка законодавства, адаптація /гармонізація його з нормами ЄС для реалізації політики в наступних сферах:

- 1) Досягнення мінімальних екологічних стандартів для води, використання пестицидів і агрохімікатів;
- 2) Розвиток ринків органічного виробництва;
- 3) Ефективне використання лісових ресурсів та розвиток біоенергетичних ринків для зниження витрат енергії та запобігання забрудненню навколишнього середовища;
- 4) Раціональне використання рибних ресурсів.

Більш прикладний варіант «Стратегії розвитку сільського господарства і сільської місцевості 2015-2020», так звана «Стратегія 3 + 5», яка була запропонована в 2016 році, включає три найбільш пріоритетні області і п'ять інших пріоритетів аграрної політики. Відповідно до цієї Стратегії розвиток сільської місцевості є одним з основних питань політики МАПП, хоча він і не входить в трійку найважливіших пріоритетів. Останні включають в себе земельну реформу, реформу державної підтримки, а також реформування державних підприємств.

Ще однією недавньою ініціативою вирішення розвитку сільських потреб є «Концепція розвитку сільських територій», яка була прийнята Кабінетом Міністрів України (КМУ) (Постанова КМУ № 995-р від 23 вересня 2015 р.). Концепція відображає аналіз існуючих проблем і пропонує шляхи поліпшення ситуації в українському селі. Крім усього іншого, в концепції відкрито зазначено, що колишні зусилля уряду сприяли збільшенню обсягів сільськогосподарського виробництва, але це не мало значного впливу на добробут сільських жителів. Таким чином, Концепція пропонує зосередитися на досягненні наступних цілей політики в сфері розвитку сільської місцевості:

- 1) Підвищення якості життя сільської місцевості шляхом розвитку соціальної і фізичної інфраструктури;
- 2) Захист навколишнього середовища сільської місцевості через розвиток природних запасів, управління відходами та агрохімічними залишками;

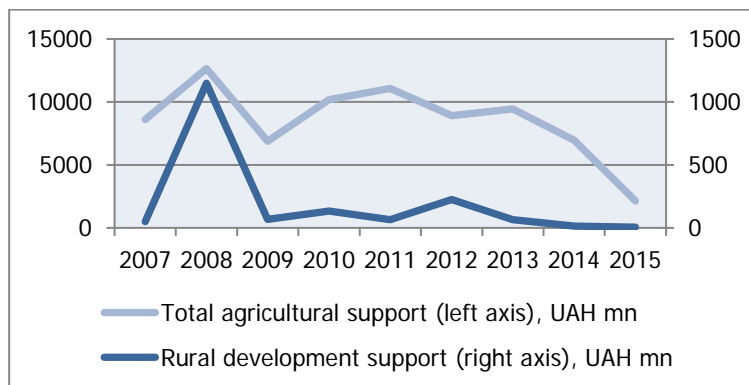
---

<sup>1</sup> Див.тут: <http://minagro.gov.ua/node/16017>

- 3) Диверсифікація сільської економіки за рахунок розвитку альтернативної зайнятості та ринків, таких, як «зелений» туризм, біопаливо, мікрокредитування, обслуговуюча кооперація тощо;
- 4) Поліпшення місцевого управління за рахунок посилення ролі місцевих громад, державно-приватного партнерства та створення відповідних місцевих фондів;
- 5) Освіта і доступ до інформації, зокрема, покращення доступу до інформації про можливості для підприємницької діяльності, мікрокредитування і т.д.

Проте «Концепцію розвитку сільської місцевості» піддали критиці в ЗМІ та неурядових організаціях (НУО)<sup>2</sup> з причини цілого ряду стримуючих факторів та протиріч. По-перше, Концепція ґрунтується на трьох сценаріях, що мають бути реалізовані одночасно, але є певною мірою взаємовиключними: а) подальший процес комерціалізації сільськогосподарського виробництва, який часто асоціюється з розвитком екологічно і соціально безвідповідальних практик ведення сільського господарства; б) збільшення державної підтримки сільського господарства, розвиток соціальної інфраструктури і охорони навколишнього середовища (хоча необхідні заходи, а також фінансові ресурси відсутні); в) створення економіки змішаного типу в сільській місцевості з диверсифікованими можливостями для розвитку людського і соціального капіталу за рахунок поліпшення доступу сільського населення до ресурсів і послуг.

**Рис. 1. Державні видатки на сільське господарство і розвиток сільських територій, 2007-2015 рр.**



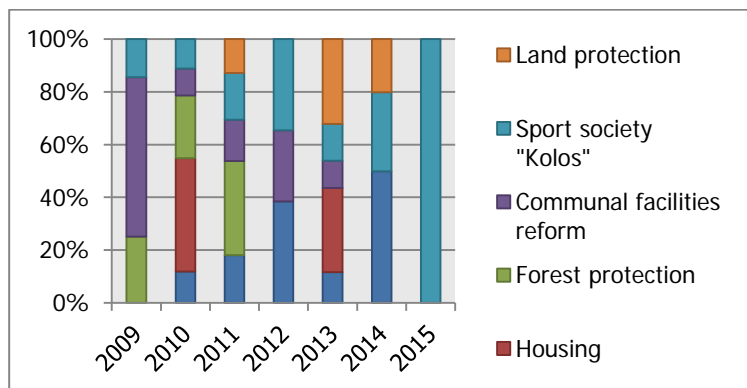
*Total agricultural support (left axes), UAH mn - Загальна підтримка сільського господарства (ліва вісь), млн грн*

*Rural agricultural support (left axes), UAH mn - Підтримка розвитку сільської місцевості (права вісь), млн грн*

*Джерело: Закони України про державний бюджет (2007-2015)*

<sup>2</sup> Див. наприклад: <http://www.csi.org.ua/pro-rozvytok-silskyh-terytorij-i-ne/>

**Рис. 2. Структура державних видатків на розвиток сільської місцевості, 2009-2015 рр.**



*Land protection – Охорона земельних ресурсів, Sport society "Kolos" – Спортивне товариство «Колос», Communal facilities reform – Реформа комунального господарства, Forest protection – Охорона лісових ресурсів, Housing – Житлове будівництво*

*Джерело: Закони України про державний бюджет (2007-2015)*

Іншою причиною критики, ймовірно, є результат міжвідомчої плутанини в українському уряді стосовно того, що Концепція багато в чому повторює положення «Державної стратегії регіонального розвитку», яка була прийнята КМУ в 2014 році (Постанова КМУ № 385 від 6 серпня 2014 р). Стратегія містить розділ про розвиток сільської місцевості і ставить наступні цілі в цій сфері:

- 1) Розмежування проблематики розвитку сільської місцевості і аграрної політики;
- 2) Рівні умови підтримки для всіх сільськогосподарських виробників незалежно від їх типу, розміру і форми власності;
- 3) Переорієнтація сільського господарства в бік сегментів продукції з більшою доданою вартістю;
- 4) Диверсифікація сільськогосподарського виробництва та розвиток альтернативних видів зайнятості в сільській місцевості;
- 5) Забезпечення стимулів для несільськогосподарської зайнятості, такої, як агропромисловий комплекс, сільський туризм, сфера обслуговування, медицина і т.д.
- 6) Поліпшення фізичної інфраструктури, включаючи дороги, телекомунікації, комунальні послуги, освіту та медичні установи;
- 7) Реконструкція та модернізація іригаційних споруд;
- 8) Надання стимулів для більшої соціальної відповідальності агробізнесу і пов'язаних з ним галузей;
- 9) Підвищення привабливості сільської місцевості і підтримка молодих фахівців, які працюють в сільській місцевості.

В цілому активізація спроб із проектування підходів, що спрямовані виключно на вирішення проблем розвитку сільської місцевості, свідчить про брак уваги до вирішення цих проблем у минулому. Очікується, що ці спроби врешті-решт призведуть до реального впровадження програм розвитку сільської місцевості. Але до недавнього часу державна підтримка розвитку сільської місцевості була як низькою, так і непослідовною. Напрямки, що фінансуються з державного бюджету, змінювалися з року в рік, в той час як видатки на розвиток сільської місцевості розподілялися за залишковим принципом і залежали від загального обсягу державного аграрного бюджету (див. Рис. 1 і 2).



## 2.2 Стан розвитку сільської місцевості в Україні

Під час перехідного періоду умови життя в сільській місцевості України значно погіршилися. Дослідження міжнародних організацій, таких, як ФАО і Європейська комісія, свідчать про погіршення соціальної та екологічної ситуації. Рівень безробіття зріс, рівень доходів домогосподарств знизився, а рівень депопуляції сільської місцевості зріс. Ситуація ускладнюється невтішними житловими умовами, обмеженим доступом до соціальних, культурно-розважальних послуг і подальшим поширенням бідності (наприклад, ФАО, 2012). Певні висновки щодо сучасних соціально-економічних тенденцій в українській сільській місцевості можна зробити, просто поглянувши на офіційну статистику (Таблиця 1).

**Таблиця 1. Окремі показники соціального розвитку в Україні , 1990-2015**

	1990	2000	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015*
К-сть шкіл, тис	21.8	22.2	21	20.6	19.6	19.2	19	18.6	17.6	17.3
Включ. сільс. місц.	15.1	14.9	13.8	13.5	12.9	12.6	12.5	12.1	11.9	11.7
К-сть бібліотек, тис	25.6	20.7	20.6	20.1	19.5	19.3	19.2	19.1	16.9	17.3
Включ. сільс. місц.	-	-	-	-	14.9	14.7	14.7	14.6	13.5	13.7
К-сть громад. центрів/клубів, тис	25.1	20.4	18.8	18.7	18.6	18.5	18.5	18.5	16.8	17.2
Включ. сільс. місц.	-	-	-	-	16.5	16.4	16.4	16.4	15.3	15.6
К-сть лікарень, тис	3.9	3.3	2.9	2.8	2.8	2.5	2.4	2.2	1.8	1.8
Включ. сільс. місц.	-	1.007	0.612	0.577	0.543	0.333	0.268	0.114	0.104	0.074
Сільс. медпункти, тис	-	16113	15101	15028	14934	12484	11553	14154	13295	13205

*Джерело: Державна служба статистики України<sup>3</sup>*

*\*Прим: за виключ. Криму і зони АТО*

Розвиток сільського господарства і розвиток сільської місцевості в Україні були завжди тісно пов'язані між собою. Сільське господарство і сьогодні залишається основним джерелом доходів для сільських жителів, залучаючи 17% економічно активного населення країни (Табл. 2).

**Таблиця 2. Зайнятість, прибуток домашніх господарств і міграція в сільській місцевості, 2008-2014**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Населення, тис. осіб</b>	46373	46144	45963	45779	45634	45553	45426
<b>включ.</b>							
<b>міське</b>	31669	31587	31525	31442	31381	31379	31337
<b>сільське</b>	14704	14557	14438	14337	14253	14174	14090
<b>Заг.зайнятість, тис. осіб</b>	20972	20192	20266	20324	20354	20404	18073
<b>Зайнятість в сільс. місц., тис. осіб</b>	6556	6507	6474	6450	6371	6406	5292
<b>Частка зайнятих в сільс. місц., %</b>	31	32	32	32	31	31	29

<sup>3</sup> Див.тут: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publosvita\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm), [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publkult\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publkult_u.htm), [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publzdorov\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publzdorov_u.htm)

<b>Економічна активність сільс. населення, %</b>	45	45	45	45	45	45	38
<b>Частка зайнятих в сільс.госп., %</b>	16	16	15	17	17	17	17*
<b>Середній дохід домогосп., грн.</b>	2892	3015	3469	3842	4134	4454	4563
<b>Дохід домогосп. в сільс. місц., грн.</b>	2511	2714	3165	3522	3823	4114	4455
<b>Міграція з сільс. місц., осіб</b>	-25828	-16485	-5249	-4220	-3628	-8091	2999
<b>К-сть сіл</b>	28504	28490	28471	28457	28450	28441	28397

Джерело: Державна служба статистики України<sup>4</sup>

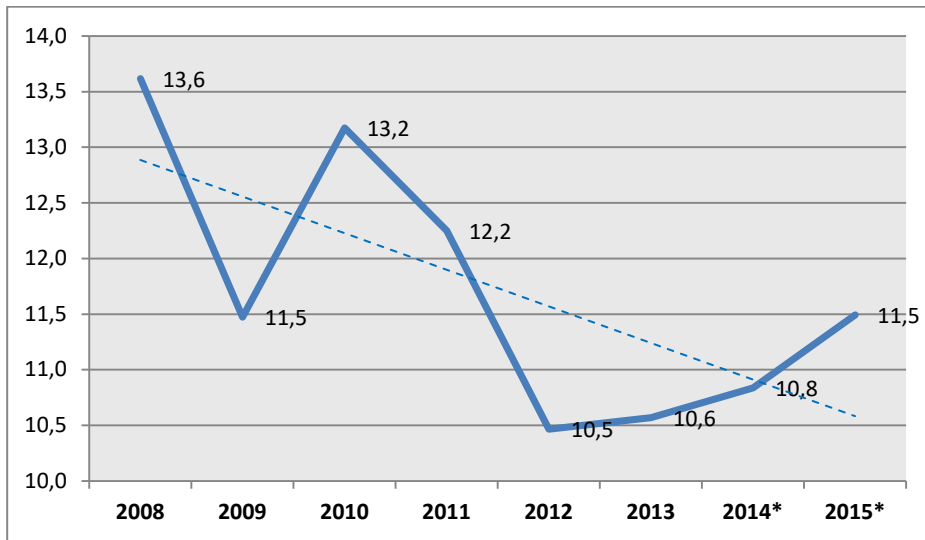
\*Прим.: за виключ. Криму

Аналіз структури зайнятості в сільській місцевості показує, що приблизно 20% зайнятих працює в сільськогосподарських підприємствах, тоді як близько 80% є самозайнятими в особистих господарствах. Дані свідчать, що в останні роки рівень самозайнятих стабілізувався на позначці близько 2,3 мільйона чоловік. Позитивним показником є те, що гендерний розрив у оплаті праці в сільському господарстві, що становить 16,3%, є на 8,8% нижчим, ніж в економіці в цілому (Державна служба статистики України, 2015а). Проте в цілому, частка доходу сільських домогосподарств від реалізації сільськогосподарської продукції є досить низькою і має тенденцію до зменшення (Рис. 3).

Сільська місцевість переважно (понад 75%) населена людьми старше 60 років і у віці до 17 років, оскільки економічно активне населення мігрує в міста або емігрує (Кейзер та ін., 2013). Проте у 2014 році спостерігалася протилежна тенденція: за даними Державної служби статистики України, люди мігрували з міст у сільські населені пункти, найбільш ймовірно, з причини майже рівних умов доходу в міських і сільських поселеннях (Табл. 2). Але ця тенденція не може вважатися позитивною, оскільки з точки зору купівельної спроможності доходи домогосподарств знизились як у міській, так і в сільській місцевості. У 2008-2015 роках економічна активність в сільській місцевості скоротилася з 72,5% до 68,8%, але залишалася стабільною на рівні 72-73% в містах. Зокрема, активність людей у віці від 50 до 59 років знизилася з 68,4% у 2008 році до 65,1% в 2015 році. Економічна активність населення від 15 до 24 років знизилася з 48,0% до 41,2% (Державна служба статистики України, 2015а, б).

<sup>4</sup> Див.тут: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/ean/ean\\_u/arh\\_eans\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/ean/ean_u/arh_eans_u.htm),  
[http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/17/Arch\\_vrd\\_zb.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/17/Arch_vrd_zb.htm),  
[http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdv dg\\_rik/dvdg\\_u/strukt\\_res2006\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/gdv dg_rik/dvdg_u/strukt_res2006_u.htm),  
[http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/13/Arch\\_nasel\\_zb.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/13/Arch_nasel_zb.htm),  
[http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_u/nas\\_rik\\_u.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html)

**Рис. 3. Частка сільськогосподарської продукції в загальному обсязі доходу сільських домогосподарств, 2008-2015, %**

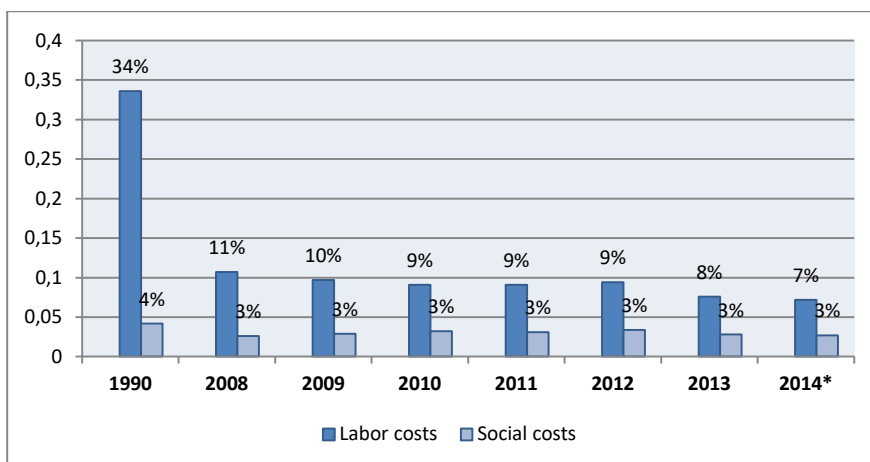


Джерело: Державна служба статистики України<sup>8</sup>

\*Прим: за виключ. Криму та зони АТО

За даними Державної служби статистики України поточні структурні зміни в сільському господарстві, як і раніше, сприяють безробіттю в економіці, але в набагато меншій мірі, ніж на початку другого етапу аграрної реформи (на початку 2000-х років). Наприклад, вивільнення робочої сили із сільського господарства у 2012 році складало 3,4% від загального обсягу вивільнення в економіці, а в 2002 році воно було на рівні 17,1%. Крім того, в останні роки сільськогосподарські підприємства відчувають величезний дефіцит кваліфікованої робочої сили (AgriSurvey, 2014 р.). Неприятливі соціальні умови, науково-технічний прогрес в рослинництві та величезні дивестиції в тваринництві значно вплинули на показники зайнятості. Крім того, частка трудових і соціальних виплат в собівартості продукції сільськогосподарських підприємств постійно знижується (Рис. 4).

**Рис. 4. Частка витрат на оплату праці і соціальні відрахування у собівартості продукції сільськогосподарських підприємств, 1990-2014, %**



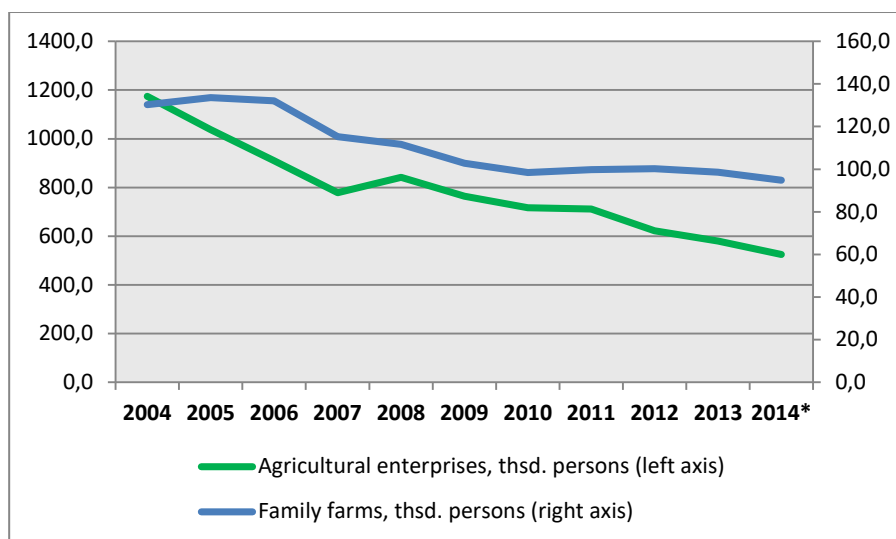
Labour costs – оплата праці, Social costs – соціальні відрахування

Джерело: База даних УКАБ:

В останнє десятиліття кількість працівників зменшувалась як у фермерських господарствах, так і в сільськогосподарських підприємствах(Рис. 5).

У зв'язку з цим часто наголошується, що великомасштабне сільськогосподарське виробництво, а зокрема діяльність агрохолдингів, призводить до значного рівня безробіття в зв'язку з впровадженням нових технологій і капіталомістких виробничих практик (див., напр., Боррас молодший та ін., 2011; Дайнінгер і Байерлі, 2012; Віссер і Спур, 2011; Іванський, 2015). Проте офіційна статистика і дані Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ) засвідчують, що це твердження відповідає дійсності лише частково (Рис. 6, 7 та 8).

**Рис. 5. Чисельність працівників у сільськогосподарських підприємствах і фермерських господарствах, 2004-2014, тис. чол.**

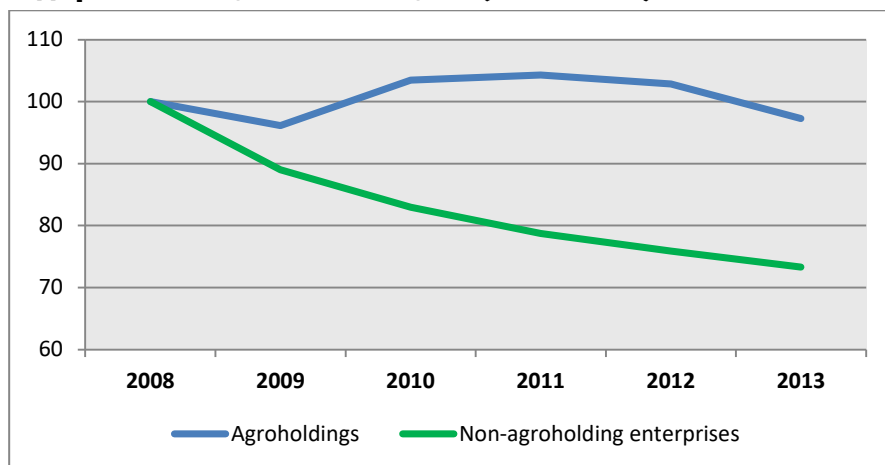


*Agricultural enterprises, thsd. persons (left axis) - Сільськогосподарські підприємства, тис. чол. (ліва вісь), Family farms, thsd. persons (right axis) - Фермерські господарства, тис. чол. (права вісь)*

*Джерело: Державна служба статистики України (2015в).*

*\*Прим.: за виключ. Криму*

**Рис. 6. Індекс зайнятості в агрохолдингах та інших сільськогосподарських підприємствах, 2008-2013, % (2008=100)**

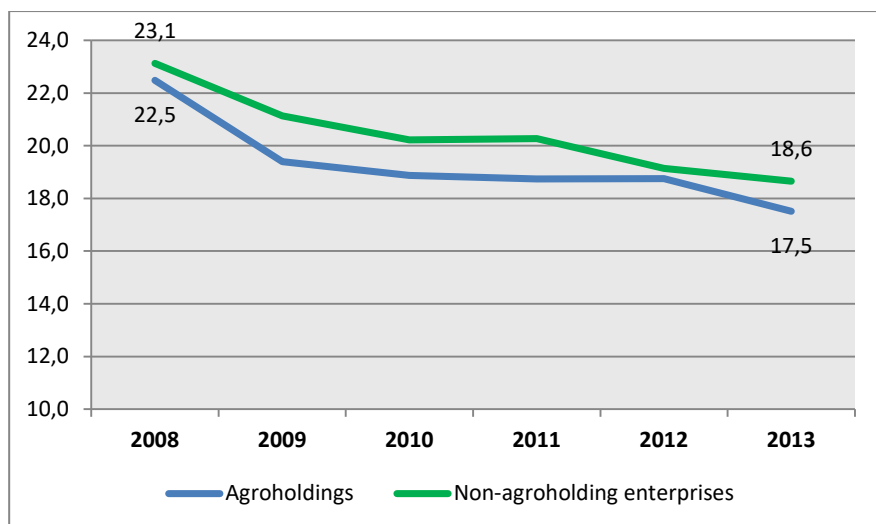


*Agroholdings – агрохолдинги, Non-agroholding enterprises – Інші підприємства*

*Джерело: База даних УКАБ*

Агрохолдинги демонструють нижчі загальні показники вивільнення робочої сили, ніж інші, «незалежні» підприємства. У 2008-2013 роках кількість працівників агрохолдингів зменшилася на 4000 чоловік, в той час як чисельність зайнятих в «незалежних» підприємствах впала на 120000. Зайнятість на одиницю площі ріллі в рослинництві в агрохолдингах трохи нижча, ніж в інших сільськогосподарських підприємствах (Рис. 7).

**Рис. 7. Зайнятість в рослинництві в агрохолдингах та на інших сільськогосподарських підприємствах, 2008-2013, чол. на 1000 га**

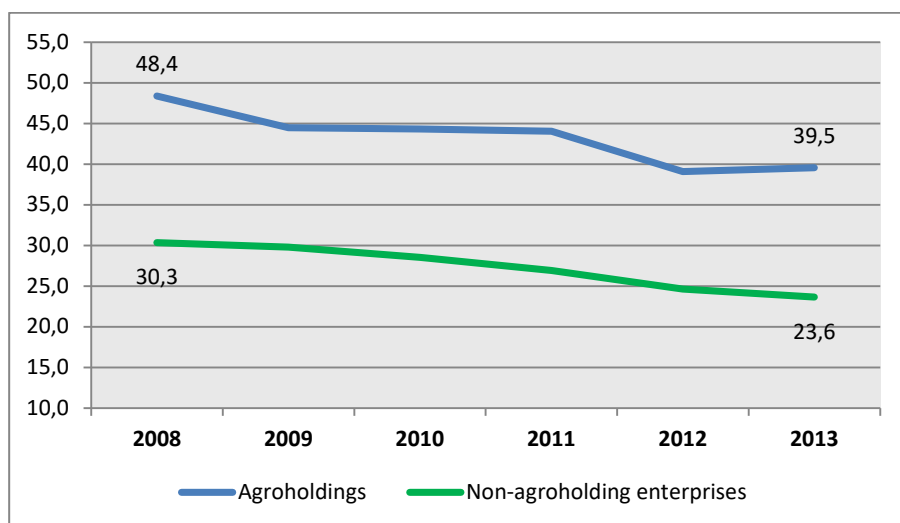


*Agrohholdings – агрохолдинги, Non-agroholding enterprises – Інші підприємства*

*Джерело: База даних УКАБ*

Примітним є те, що агрохолдинги мають вищі показники зайнятості в тваринництві, зокрема у виробництві молока, ніж «незалежні» сільськогосподарські підприємства (Рис. 8).

**Рис. 8. Зайнятість у виробництві молока в агрохолдингах та інших сільськогосподарських підприємствах, 2008-2013, чол. на 100 корів**

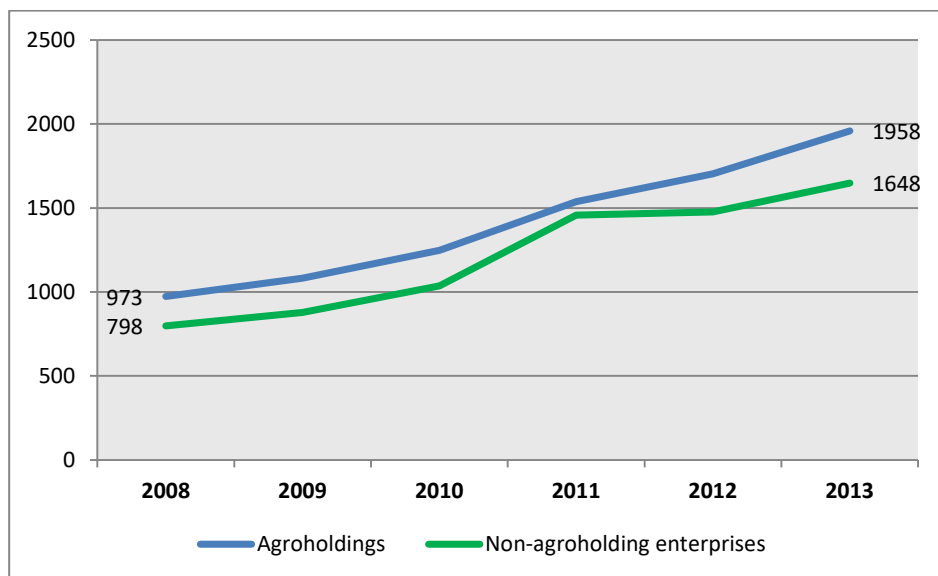


*Agrohholdings – агрохолдинги, Non-agroholding enterprises – Інші підприємства*

*Джерело: База даних УКАБ*

Загалом агрохолдинги не лише залучають більшу кількість осіб на одне підприємство, а й мають вищу продуктивність у виробництві продуктів рослинництва та тваринництва, вищий рівень зарплат і орендних платежів за землю, ніж інші підприємства (Рис. 9 і 10).

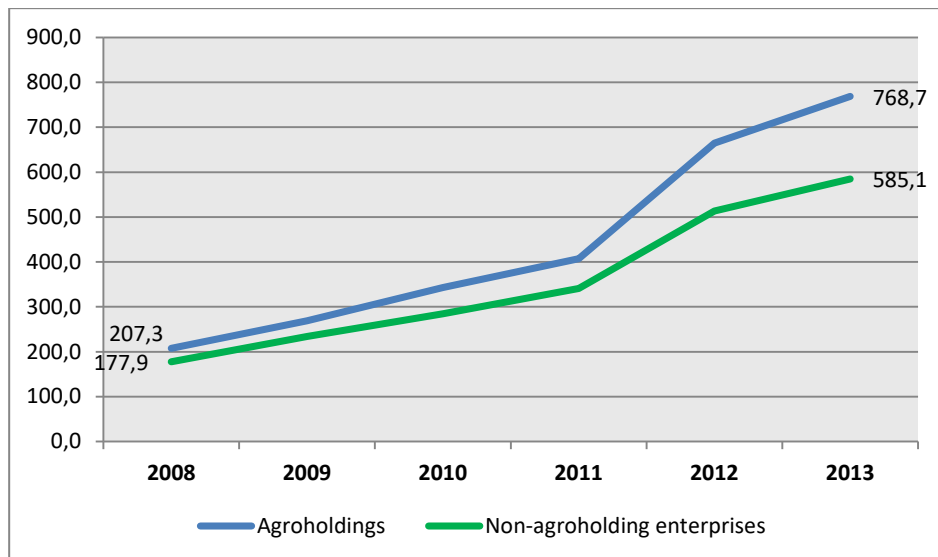
**Рис. 9. Середньомісячна заробітна плата в агрохолдингах та інших сільськогосподарських підприємствах, 2008-2013, грн.**



*Agroholdings – агрохолдинги, Non-agroholding enterprises – Інші підприємства*

*Джерело: База даних УКАБ*

**Рис. 10. Середньорічна орендна плата за землю, що сплачується агрохолдингами та іншими сільськогосподарськими підприємствами, 2008-2013, грн.**



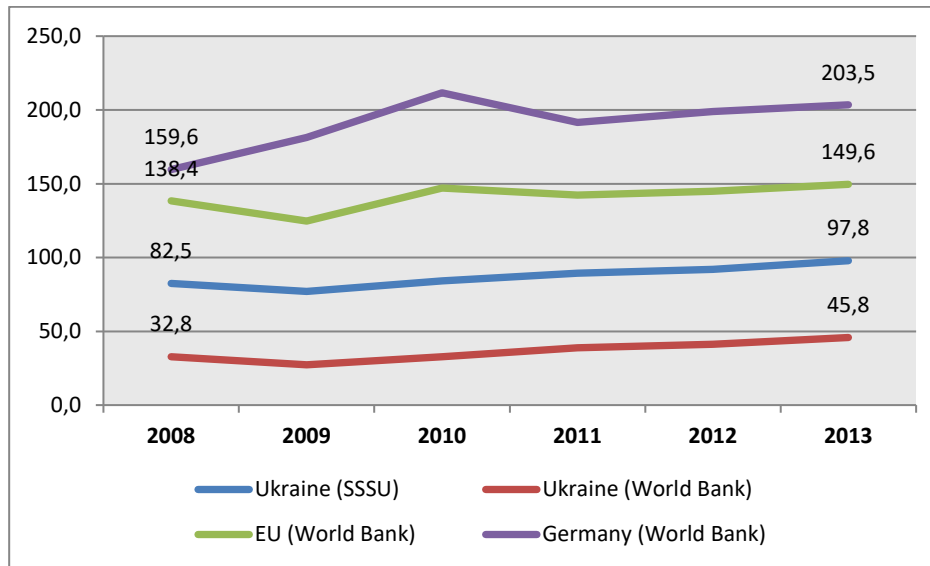
*Agroholdings – агрохолдинги, Non-agroholding enterprises – Інші підприємства*

*Джерело: База даних УКАБ*

Підвищення продуктивності виробництва в рослинництві в агрохолдингах часто пов'язується із погіршенням екологічних умов, наприклад, агрохолдинги використовують

приблизно на 50% більше мінеральних добрив (у вартісному виразі), ніж «незалежні» сільськогосподарські підприємства. Проте загальне використання мінеральних добрив у сільському господарстві України все ще далеке від рівня, наприклад, Європейського Союзу (Рис. 11), хоча, за даними Кноема (Кноема) – статистичної служби США – синтетичні добрива є основним джерелом викидів CO<sub>2</sub> в сільському господарстві України<sup>5</sup>. Проте у порівнянні з розвиненими країнами, в Україні рівень вуглецевого викиду знаходиться на досить низькому рівні (ФАОСТАТ, 2010<sup>6</sup>).

**Рис. 11. Використання мінеральних добрив, 2008-2013, кг/га**



*Ukraine (SSUU) – Україна (дані Держстату), EU (World Bank) – ЄС (дані Світового Банку), Ukraine (World Bank) – Україна (дані Світового Банку), Germany (World Bank) – Німеччина (дані Світового Банку)*

*Джерело: Державна служба статистики України (2015d), World Bank Development Indicators database<sup>7</sup>*

Інші екологічні проблеми, що пов'язані з сільським господарством, стосуються деградації ґрунтів і використання води. За даними Національної доповіді про поточний стан родючості ґрунтів (Балуй та ін., 2010), 38% сільськогосподарських земель в Україні страждає від ерозії ґрунту. Найвищий рівень ерозії ґрунтів (54% площі сільгоспугідь) у степовій агрокліматичній зоні. Крім того, сільське господарство є основним водно-вивідним сектором, що становить близько 51% води, що виводиться в економікою в цілому (ФАОСТАТ, 2010). У той же час площа зрошуваних земель в Україні постійно скорочується. Вищий рівень скорочення зрошуваних земель в сільськогосподарських підприємствах свідчить про те, що дана проблема має швидше інституційний характер, оскільки економічні стимули для використання зрошуваних земель відсутні (Табл. 3). Позитивною тенденцією є те, що площа лісонасаджень і лісовідновлення залишається стабільною.

<sup>5</sup> Дані див. тут: <https://knoema.com/FAOEMAGAT2015/emissions-agriculture-agriculture-total-2015?regionId=UA>

<sup>6</sup> Див. тут: <http://faostat3.fao.org/download/G1/GT/E>

<sup>7</sup> Див. тут: <http://data.worldbank.org/indicator/AG.CON.FERT.ZS>

**Табл. 3. Площі зрошуваних земель, лісонасаджень та лісовідновлення, 1990-2015**

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014 *	2015 *
Площа лісів, тис. га	n.a.	n.a.	n.a.	10601	10611	10621	10624	10630
Лісовідновлення, тис. га	38	59	70	72	70	68	58	60
Рілля під зрошенням, тис. га	2402	2180	2175	2173	2167	2165	2166	2166
Рілля під зрошенням в сільськогосподарських підприємствах, тис. га	2198	1686	1538	1524	1541	1527	1521	1521

*Джерело: Державна служба статистики України<sup>8</sup>*

В цілому сучасний стан розвитку сільської місцевості в Україні є наслідком переслідуваних цілей на політичному рівні: економічний аспект сталого розвитку був (і залишається) одним з найважливіших елементів сільської політики, тоді як соціальний і екологічні аспекти частково відійшли на задній план. Такий стан справ характерний для країн з перехідною економікою, де ринкові проблеми, а також так званий вакуум управління (Роулінсон (Rowlinson), 2002; Левін (Levine), 2005) призводять до певних негативних явищ у соціальній сфері. Приватний сектор часто змушений реагувати на ці проблеми шляхом залучення до соціально відповідальних дій, які пом'якшують подібні ефекти. Іншими словами, корпоративна соціальна відповідальність починається там, де закінчується регулювання (Коль та Лен (Kole and Lehn), 1997). У наступних розділах ми більш детально розглядаємо концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та її реалізацію в аграрному секторі України.

<sup>8</sup> Див. тут <http://land.gov.ua/info/infohrafika-zminy-v-strukturi-zemelnoho-fondu-ukrainy-za-2014-rik/>, [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ns\\_rik/ns\\_u/opvzt\\_u2005.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ns_rik/ns_u/opvzt_u2005.html), [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm)



### 3. Концепція КСВ

#### 3.1 Теоретичне підґрунтя КСВ

Дискусія щодо тематики КСВ розпочалася в другій половині 20-го століття. У 1953 р. Bowen (Боуен) (1953) написав основоположну працю «Соціальна відповідальність підприємця» (Social Responsibilities of the Businessman). З тих пір поняття соціальної відповідальності бізнесу набуло значного поширення, і розглядається за допомогою великого різноманіття теорій, підходів і термінології. Суспільство і бізнес, управління соціальними питаннями, державна політика і бізнес, управління стейкхолдерами, корпоративна підзвітність – ось лише деякі з термінів, що використовують для опису явищ, пов'язаних з корпоративною відповідальністю в суспільстві (напр., Garriga і Mele (Garriga and Mele), 2004).

У зв'язку із безліччю теоретичних підходів до КСВ виникло багато визначень цього терміну. Дальсруд (Dahlsrud) (2006), наприклад, знайшов 37 визначень КСВ в науковій літературі. Відповідно до деяких із них КСВ включає в себе тільки добровільні дії підприємств; інші надихаються поняттям «зовнішні чинники» і припускають, що підприємства повинні залучатися до управління негативними соціальними та екологічними наслідками економічного зростання нарівні з урядами та іншими установами. Наприклад, американський теоретик-управлінець Кіт Девіс (Keith Davies) (1960) вважає, що соціальна відповідальність стосується рішень та заходів, що принаймні частково виходять за межі прямих економічних або технічних інтересів компанії. Іллс і Уолтон (Eells and Walton) (1961) стверджують, що КСВ стосується проблем, які виникають, коли діяльність підприємства впливає на соціальні події та етичні принципи, які повинні регулювати відносини між корпорацією і суспільством (напр., Керолл (Carroll), 1991). Пізніші визначення відображають взаємодоповнюваність понять КСВ та сталого розвитку, і стверджують, що КСВ є зобов'язанням фірми є стійкий економічний розвиток, добрі відносини з працівниками, членами їх сімей, місцевими громадами і суспільством в цілому з метою поліпшення загальної якості життя (Watts and Holme (Уоттс і Хольм), 2000).

Останнім часом були запропоновані нові альтернативні концепції КСВ, наприклад, концепції корпоративного громадянства та корпоративної сталості. Визначення, теорії та підходи до КСВ є занадто чисельними, щоб їх систематичний огляд міг бути наведений у даній статті. Тому ми наводимо одну із спроб їх класифікації в Додатку 1. Загалом же КСВ можна розглядати як корпоративну політику із провадження соціально відповідальної діяльності. У цьому контексті варто наголосити на трьох важливих складових.

По-перше, КСВ стосується збалансованості різних інтересів зацікавлених сторін (стейкхолдерів). У 2010 році Р. Едвард Фрімен (R. Edward Freeman) представив теорію стейкхолдерів. Згідно із цією теорією діяльність корпорації спрямована на задоволення інтересів не лише акціонерів, а набагато ширшого кола зацікавлених сторін, що включає в себе співробітників, постачальників, кредиторів, а також місцеву та світову громадськість. Ігнорування інтересів таких зацікавлених сторін може поставити під загрозу репутацію корпорації. Відповідно до теорії стейкхолдерів, КСВ полягає у збалансованому врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін, які являють собою середовище діяльності компанії. Таким чином, корпорації несуть моральні зобов'язання перед середовищем (див. Бальманн (Balmann) і ін., 2016). Беручи це до уваги, КСВ можна визначити також як корпоративну поведінку, що виходить за межі економічного інтересу і має на меті позитивний вплив на

первинні соціальні, вторинні соціальні, первинні і вторинні несоціальні інтереси зацікавлених сторін (див. Тюркер (Turker), 2009).

По-друге, в залежності від того, чи дії корпорації є відповідальними у зв'язку з дотриманням правових норм, чи вони є актами доброї волі, виділяють також різні рівні КСВ. Арчі Б. Керролл (Archie B. Carroll) (1991) створив добре відому класифікацію КСВ. Його модель-піраміда включає в себе економічні, правові, етичні та філантропічні рівні відповідальності (Рис. 12).

Центральним припущенням в цій моделі є те, що цінність КСВ зростає зі зростанням здатності застосовувати соціально відповідальні дії без примусу судової системи, тобто чим вище вони зосереджені на піраміді Керролла. КСВ в якості маркетингової стратегії також вписується в модель піраміди. В цьому випадку моральна цінність КСВ є обернено пропорційною стратегічній цінності. Компанії, в яких практика КСВ в основному представлена актами дотримання правових норм або актами в безпосередніх інтересах компанії, навряд чи можуть посилатися на ці акти як на моральні вчинки чи етичну поведінку (див. Бальманн (Balmann) і ін., 2016)

**Рис. 12. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності**



*Джерело: Керролл (Carroll) (1991)*

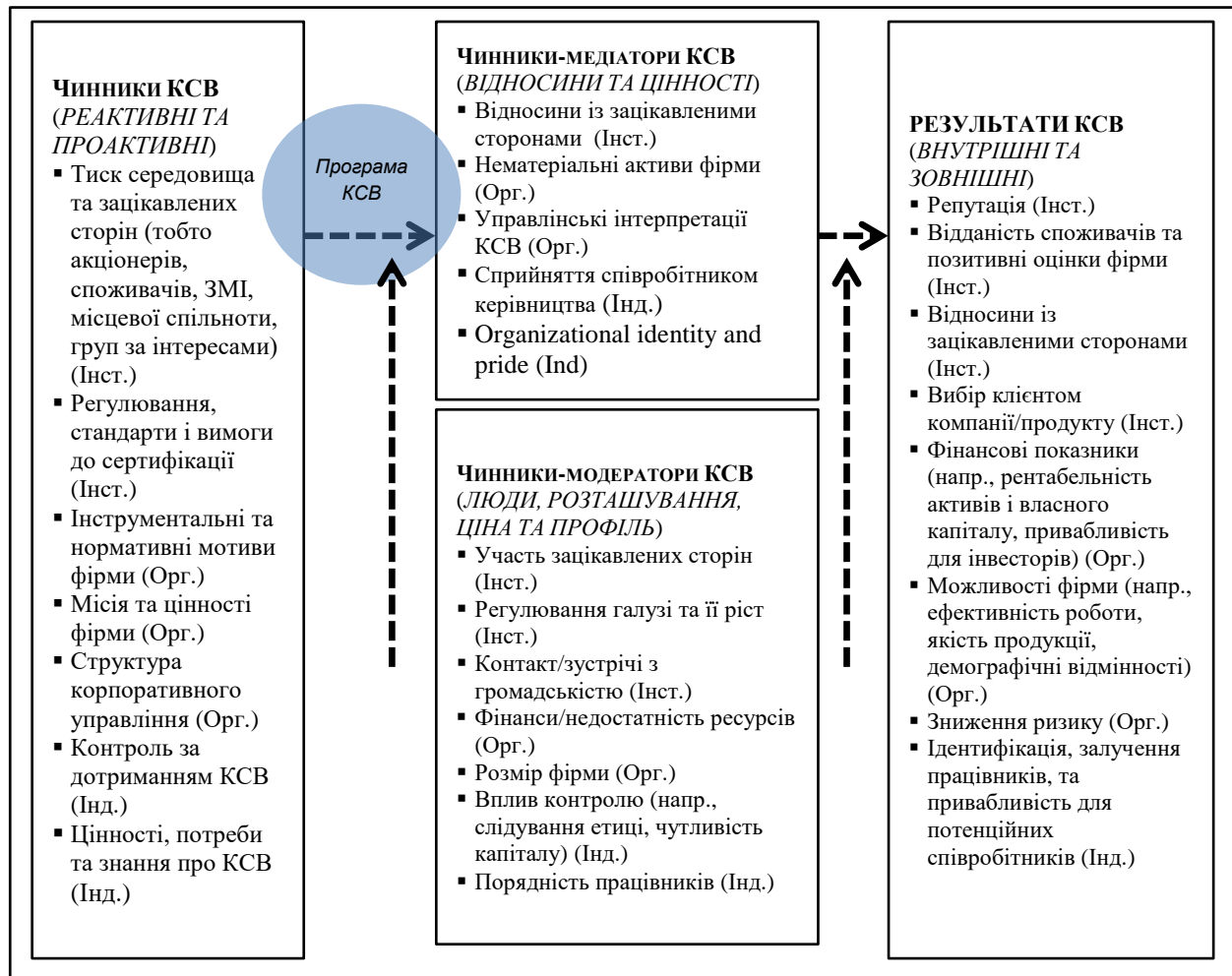
По-третє, участь у КСВ залежить від розміру підприємства – аспект, який має важливе значення в контексті сільського господарства. Турбота про сільську місцевість є предметом стратегічного управління, що в свою чергу є функцією управлінських здібностей. У той же час управлінські здібності та розмір підприємства корелюють позитивно (Рікард (Rickard), 2004). Наприклад, в ЄС, більшість сільськогосподарських підприємств – малі та середні за

розміром у порівнянні з промисловими підприємствами і, таким чином, фермери мають відносно обмежені можливості для участі в складних програмах КСВ. В українському ж аграрному секторі значну роль відіграють агрохолдинги, які мають достатній потенціал, щоб витратити час і зусилля на соціально відповідальні дії.

### 3.2 Вимірювання КСВ

На основі ґрунтовного огляду концептуальних і емпіричних досліджень з КСВ Агініс та Главас (Aguinis і Glavas) (2012) спроектували три рівня аналізу діяльності підприємств у сфері КСВ - інституційний, організаційний та індивідуальний - за якими можна дослідити чинники, що зумовлюють, модерують і справляють опосередкований вплив на участь фірми в КСВ, а також приводять до конкретних результатів від впровадження КСВ. Інституційний рівень аналізу розглядає питання, які виникають щонайменше на одному з трьох основних напрямків діяльності організацій (Скотт (Scott), 1995 ): нормативний, культурно-пізнавальний та регулятивний елементи. Організаційний рівень аналізу стосується конкретних організаційних змінних, тоді як індивідуальний рівень аналізу в основному базується на сприйнятті КСВ і специфічних особливостях керівництва та співробітників фірми. Такий підхід забезпечує можливість повної систематизації зусиль з вимірювання діяльності в сфері КСВ, і, з огляду на обмеження розміру даної статті, ми відтворюємо його нижче на Рис. 13.

**Рис. 13. Огляд концептуальних і емпіричних досліджень КСВ**



З метою вимірювання соціально відповідальної діяльності організацій було зроблено немало спроб як в академічному, так і в бізнес-середовищі. Проте, як зазначають Вольфе та Ауперле (Wolfe and Aupperle) (1991), не існує єдиного кращого способу вимірювання КСВ. Веддок та Грейвс (Waddock і Graves) (1997) також вказують на труднощі вимірювання корпоративної соціальної діяльності і оцінюють альтернативні підходи, в тому числі до вибору інструментів обстеження, показників репутації та масштабів, контент-аналізу корпоративних звітів, поведінкових характеристик, а також комплексного аналізу. Меньян та Феррелл (Maignan and Ferrell) (2000) класифікували ці альтернативні методи наступним чином: методи, що базуються на експертній оцінці; методи, які включають показники, що стосуються однієї або багатьох проблем; метод опитування менеджерів. З метою розширення даної класифікації були запропоновані також наступні підходи до вимірювання КСВ: репутаційні індекси або бази даних, однопроблемні чи багатопроблемні показники, контент-аналіз корпоративних звітів, шкала вимірювання КСВ на індивідуальному рівні і шкала вимірювання КСВ на організаційному рівні (див. Тюркер (Turker), 2009).

Ряд ініціатив по розробці показників КСВ на рівні фірми було здійснено міжнародними організаціями. Це в основному розробка рейтингів соціальної відповідальності і принципів відповідальної поведінки. Деякі з них були розроблені спеціально для агропродовольчого сектору (Додаток 2).

Проте більшість методів вимірювання КСВ мають свої обмеження. Деякі з них застосовуються в рамках однієї конкретної країни, деякі мають недостатнє теоретичне підґрунтя, а деякі засновані на індивідуальному сприйнятті менеджерів і, таким чином, не в змозі охопити всю структуру участі компанії в сфері КСВ. Незважаючи на ознайомчий характер, дане дослідження намагається звести до мінімуму можливі наслідки подібних недоліків і використовує комбінований підхід до аналізу КСВ.

### **3.3 Методологія вивчення і введення в дію концепції КСВ**

З огляду на невелику кількість емпіричних даних про процеси і наслідки впровадження КСВ великими сільськогосподарськими підприємствами в країнах з перехідною економікою, ми застосовуємо комплексний підхід з метою здійснення індуктивного аналізу. Ми аналізуємо КСВ чотирьох українських агрохолдингів на основі методу кейсів. Згідно з Ейзенгардтом (Eisenhardt) (1989) та Маскареньясом (Mascarenhas) та ін. (2002), вивчення 4-10 компаній методом кейсів дає можливість осмислити явище. В той же час вивчення меншої кількості фірм може призвести до упущень, а вивчення більше ніж десяти фірм з високим рівнем деталізації виходить за рамки можливостей більшості дослідників. Там, де це можливо, ми також порівнюємо наші результати, отримані за методом кейсів, із даними корпоративних та фінансових звітів компаній, а також офіційних веб-сайтів.

Крім того, аналіз за методом кейсів доповнено поглибленими інтерв'ю з топ-менеджерами агрохолдингів, які відповідають саме за реалізацію КСВ своїми компаніями<sup>9</sup>. Цей підхід базується на експертному (концентраційному) принципі вибірки (Фрич (Fritsch), 2007; Паттон (Patton), 1990) і полягає в тому, що всі опитані особи перебувають на рівні високої

<sup>9</sup> Назви агрохолдингів і керівників вищої ланки не згадано з метою конфіденційності.

концентрації тієї інформації, що має відношення до досліджуваного явища. Наші глибинні інтерв'ю, спрямовані на те, щоб дізнатися про загальні сфери КСВ, які використовуються для формування відомих рейтингів КСВ, таких як Global Compact ООН (the UN Global Compact), КЛД СТАТС (KLD STATS, і Састейаналітікс (Sustainalytics) (див. Додаток 2 для додаткової інформації). Ми зосередились на наступних сферах КСВ: розвиток громад, різноманітність, корпоративне управління, трудові відносини (відносини з працівниками), охорона навколишнього середовища, якість продукції, управління постачальниками і транспарентність / прозорість (додаток 3 містить анкету). Дане дослідження дає відповіді на наступні питання:

- Які рушійні сили КСВ в українському сільському господарстві?
- Яким чином організована робота КСВ в агрохолдингу?
- Які дії в рамках КСВ здійснюють агрохолдинги?
- Які основні наслідки реалізації програм КСВ агрохолдингами?
- Якими можуть бути рекомендації для аграрної політики / політики сільського розвитку?

## 4. КСВ в УКРАЇНСЬКОМУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ

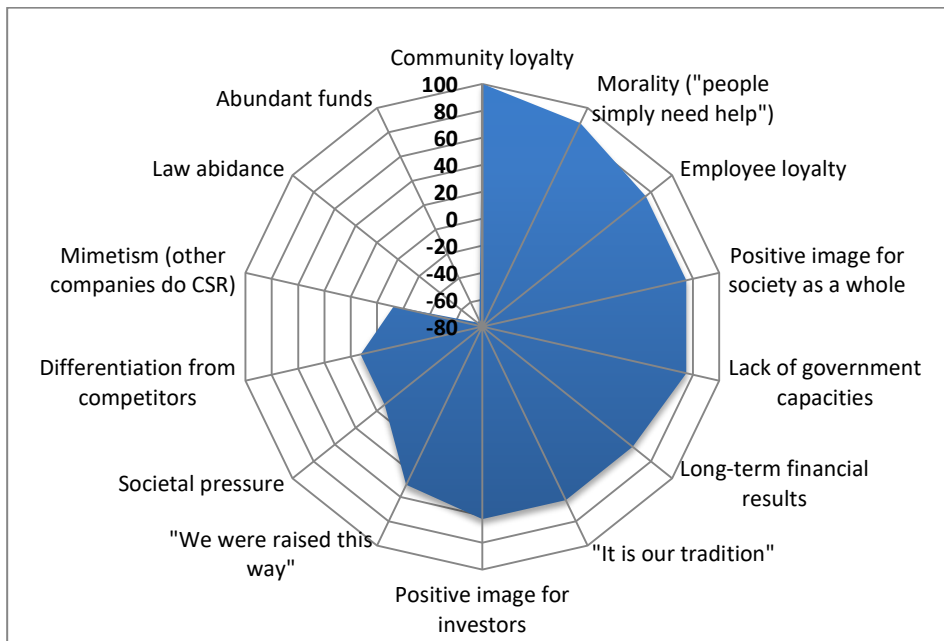
Процеси корпоратизації і консолідації часто пов'язані з соціальними проблемами, що проявляються не тільки у внутрішньому, але й у зовнішньому середовищі фірми. Особливо це стосується країн з перехідною економікою, де системи соціального захисту та інституційного середовища, як правило, слабкі. На даний момент було здійснено небагато емпіричних досліджень щодо того, яким чином ці проблеми вирішують великі аграрні структури. Дане дослідження є спробою емпіричного аналізу ролі КСВ в українському аграрному секторі на основі методу кейсів, застосованого до чотирьох агрохолдингів, а також поглиблених інтерв'ю з їх менеджерами.

Аналізовані агрохолдинги працюють в основному в центральній частині України, обробляючи загалом близько 700 000 га, на яких зайнято близько 40 000 чоловік. Вони характеризуються різними бізнес-портфелями з різним ступенем вертикальної інтеграції, але в основному спеціалізуються на виробництві зернових і олійних культур, включаючи також первинну переробку м'яса та цукрових буряків. Всі вони практикують КСВ, але лише ті, які котуються на міжнародних фондових біржах, мають задокументовану програму діяльності в сфері КСВ. Примітно, що програми КСВ аналізованих компаній були прийняті порівняно недавно – з 2011 по 2015 рік, що означає, що соціальні проблеми в сільській місцевості України набирають обертів. Далі ми узагальнюємо найважливіші результати нашого аналізу.

### 4.1 Основні чинники і стейкхолдери КСВ в агрохолдингах

Наш аналіз дає можливість окреслити найважливіші рушійні сили для реалізації КСВ: лояльність сільських громад, моральні міркування, а також відданість працівників агрохолдингів (Табл. 14).

**Рис. 14. Рушійні сили КСВ українських агрохолдингів**



*Community loyalty – Лояльність сільської громади, Morality (“people simply need help”) – Моральний принцип («люди просто потребують допомоги»), Employee loyalty – Відданість працівників, Positive image for society as a whole – Позитивний імідж для суспільства в цілому, Lack of government capacities – Недостатні можливості місцевої влади, Long-term financial results – Довгострокові фінансові результати, “It is our tradition” – «Це – наша традиція», Positive image for investors – Позитивний імідж для інвесторів, “We were raised this way” – «Нас так виховали», Social pressure – Суспільний тиск, Differentiation from competitors – Можливість відрізнитися від конкурентів, Mimetism (other companies do CSR) – Міметизм (інші компанії також сповідають КСВ), Law abidance – Дотримання закону, Abundant funds – Надмірна кількість фондів*

*Джерело: власна презентація на основі результатів дослідження*

Кілька досліджень, наприклад, Мамонової (2015) і Гагалюка (2017) демонструють, що соціальне неприйняття агрохолдингів з боку сільських громад в значній мірі перебільшене, зокрема іншими стейкхолдерами агрохолдингів. Крім культурних особливостей сільських жителів, таких, як відсутність власних підприємницьких навичок і присутність патерналістських очікувань, існує інше можливе пояснення цього явища. А саме - *лояльність громади* агрохолдинги визнають в якості першочергового завдання КСВ і, відповідно, підтримують її за рахунок певних інвестицій. Можливою причиною подібного визначення пріоритетів є те, що агрохолдинги піклуються не тільки про своїх співробітників, але й про сільських жителів, які володіють сільгоспугіддями і здають їх в оренду агрохолдингам.

Варто відзначити, що аграрна політика і пов'язані з нею траєкторії розвитку зробили свій внесок у такий стан справ. Наприклад, український Земельний кодекс 2001 року визнає приватну власність на землю, допускає певні угоди із земельними ділянками й усуває обмеження на розмір для сільських підсобних господарств і сімейних ферм. Проте він вводить мораторій на купівлю та продаж землі домогосподарств і сімейних ферм, які діють і на даний момент. У цьому контексті менеджери агрохолдингів підкреслюють, що основною рушійною силою КСВ є необхідність зберегти прихильність землевласників, тобто сільських домогосподарств. З огляду на те, що продажі сільгоспугідь заборонені в Україні, оренда земельної ділянки є єдиним способом доступу до землі. Довгострокові інвестиції бізнесу в орендовані сільгоспугіддя, таким чином, є під загрозою, оскільки значне число орендодавців/землевласників може отримати кращі цінові пропозиції щодо оренди від конкуруючих агрохолдингів. Таким чином, розвиток громад землевласників та їх об'єднання сприяє довгостроковим інтересам компаній. За такої причини багато компаній у своїй структурі навіть створили спеціальну посаду з управління відносин із землевласниками.

*Моральний принцип* («люди просто потребують допомоги») є ще однією основною причиною КСВ агрохолдингів. Подібний результат не є дивним, якщо взяти до уваги інший результат: обмежені можливості розвитку сільської місцевості з боку місцевого самоврядування також визнаються в якості однієї з головних рушійних сил КСВ). Цей так званий вакуум управління змінює сприйняття КСВ менеджерами підприємств або, з позиції піраміди Керролла, описаної в розділі 2.1, сприйняття КСВ менеджерами змінюється від більш економічного до більш етичного, що, як правило, є хорошим знаком. Проте кожна медаль має зворотну сторону. Зрушення в сприйнятті КСВ також може привести до ситуації, коли юридична відповідальність компанії щодо дотримання закону (що відповідає другому рівню піраміди Керролла), наприклад, сплата податків, сприймається і представляється

громадськості в якості етичної поведінки, а не як щось, що повинно бути зроблено в будь-якому випадку.

Стосовно *лояльності співробітників* як рушійної сили КСВ варто відзначити два аспекти. По-перше, сільськогосподарські підприємства в Україні стикаються з величезним дефіцитом кваліфікованої робочої сили, особливо у виробництві. З одного боку ця проблема може бути пов'язана з невідповідністю набору до вузів сучасним вимогам агробізнесу, адже в останні десятиліття економічні спеціальності були набагато популярнішими серед студентів, ніж професії, пов'язані з виробництвом (див, напр., Кьостер (Koester) та ін., 2009). З іншого боку, навчальні заклади відчувають серйозні проблеми з інфраструктурою та певною мірою відстають від технічного прогресу в сільському господарстві. Підприємствам дуже важко знайти (і утримати) хорошого фахівця в галузі сільськогосподарського виробництва. Тому агрохолдинги пропонують додаткові переваги для своїх співробітників і постійно надають можливість участі в програмах підвищення кваліфікації.

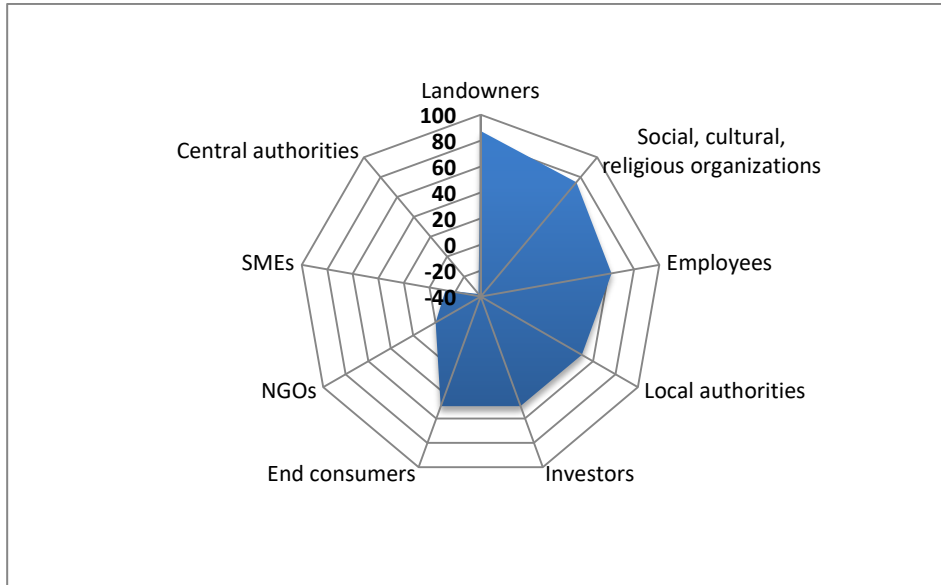
По-друге, шахрайство працівників і надалі є проблемою в сільському господарстві. Деякі агрохолдинги зазначають, що їх втрати врожаю можуть досягати 30% через шахрайство. Це комплексна проблема. Частково вона має культурне підґрунтя, успадковане з радянських часів, коли всі колгоспні/радгоспні активи були «спільні» у багатьох значеннях. І частково це також є наслідком несприятливих умов життя в сільській місцевості. Реакція агрохолдингів на дану проблему також є комплексною і включає в себе вищі за середній рівень заробітні плати та соціальний пакет, а також інноваційні технології моніторингу, які допомагають звести до мінімуму «непродуктивні» види витрат компанії.

Інші важливі рушійні сили КСВ агрохолдингів пов'язані з міркуваннями корпоративної репутації (позитивний імідж для суспільства та інвесторів), в той час, як тиск з боку суспільства, конкуренція з іншими агрохолдингами, а також міметичні процеси відіграють незначну роль.

Знання агрохолдингів про своїх стейкхолдерів значною мірою відповідають їх розумінню рушійних сил КСВ (Рис. 15). Менеджери агрохолдингів визначають землевласників і співробітників підприємства, а також соціальні, культурні та релігійні організації як основних адресатів своєї діяльності в сфері КСВ. Іншими важливими адресатами КСВ є місцеві органи влади та інвестори агрохолдингів, щодо яких важливим є питання комунікації про КСВ. Місцеві органи влади служать в якості проміжної ланки для донесення інформації про КСВ компаній до сільських громад, в той час як зовнішні інвестори агрохолдингів приділяють все більше уваги КСВ, оскільки вона впливає на важливі фактори акціонерної вартості (наприклад, поліпшення доступу до банківських кредитів, вищі обсяги продажу і т.д.). Особливо це стосується агрохолдингів, що котуються на біржах (див. також Гагалюк, 2017). У той же час інтереси кінцевих споживачів, ймовірно, будуть мати значення тільки для тих агрохолдингів, які, крім виробництва сільськогосподарських товарів, займаються їх переробкою. Інші зацікавлені групи, такі як неурядові організації (НУО), малі та середні підприємства і центральні органи влади виявляються менш значущими (Рис. 15).



**Рис. 15. Основні зацікавлені сторони КСВ агрохолдингів**



*Landowners – Землевласники, Social, cultural, religious organizations – Соціальні, культурні, релігійні організації, Employees – Працівники, Local authorities – Місцева влада, Investors – Інвестори, End consumers – Кінцеві споживачі, NGOs – НУО, SMEs – малі та середні підприємства, Central authorities – Центральні органи виконавчої влади*

*Джерело: власна презентація на основі результатів дослідження*

## 4.2 Організація КСВ агрохолдингів

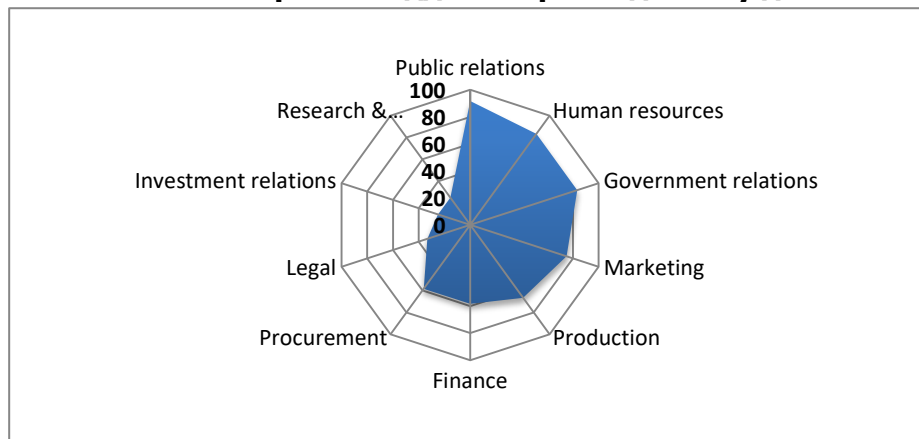
Нещодавнє запровадження програм КСВ українськими агрохолдингами свідчить про те, що КСВ стає невід'ємною частиною їх ширшої корпоративної політики і стратегії. Хоча цей процес засвідчує інструментальний характер КСВ, він все ж вимагає більш стратегічного, орієнтованого на цінність підходу до соціально відповідальних дій. Це означає, що в компаніях уже працюють конкретні підрозділи з КСВ або були введені відповідні керівні посади, виділено ресурси на здійснення заходів КСВ, і встановлено механізми зворотного зв'язку.

Результати дослідження показують, що переважна більшість зареєстрованих на біржах агрохолдингів мають у своїй структурі особу, відповідальну за КСВ. Іноді така особа є навіть генеральним директором компанії, але частіше за все це окрема посада, присвячена питанням КСВ в цілому або ж відносинам із певною групою стейкхолдерів (наприклад, із землевласниками або засобами масової інформації). Однак практична реалізація КСВ на місці найчастіше здійснюється через окремі громадські організації та благодійні фонди, які засновуються агрохолдингами в формі НУО. Крім топ-менеджерів агрохолдингу, членами таких НУО є представники місцевих органів влади, інших неурядових організацій, а також впливові особи з місцевої громади. Ці НУО мають свої оперативні плани і бюджети, а деякі з них навіть співпрацюють з міжнародними організаціями-донорами з питань розвитку сільської місцевості. Агрохолдинги повідомляють, що їхні витрати на КСВ - в основному на розвиток громад - варіюються від \$ 2 до \$ 6 на гектар землі в користуванні. Крім того, ряд агрохолдингів також створюють резервні фонди, щоб реагувати на термінові / форс-мажорні соціальні та екологічні заходи. Все це підтверджує наш висновок про те, що КСВ

стає одним із стратегічних пріоритетів агрохолдингів, тому що не тільки управління стейкхолдерами, а й питання реагування на нагальні проблеми беруться до уваги.

У той же час, домінуюча роль КСВ в структурі агрохолдингів припадає на відділи зв'язків з громадськістю (PR) (Рис. 16). Деякі агрохолдинги 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 КСВ і засвідчує, що, хоча суспільний тиск не належить до числа основних факторів КСВ (вище див. Рис. 14), 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 агрохолдингів і їх високий рівень залучення до КСВ також свідчить про важливість зовнішньої комунікації. Залучення відділів кадрів (HR) до КСВ є також значним з огляду на згадані вище проблеми агрохолдингів із доступом до (кваліфікованих) працівників.

**Рис 16. Участь окремих відділів агрохолдингів у діяльності в сфері КСВ**



*Public relations – Зв'язки з громадськістю, Human resources – Кадри, Government relations – Урядові відносини, Marketing – Маркетинг, Production - Виробництво, Finance – Фінанси, Procurement – Постачання, Legal – Юридичний відділ, Investment relations – Відносини з інвесторами, Research & Development – Дослідження та розробки*

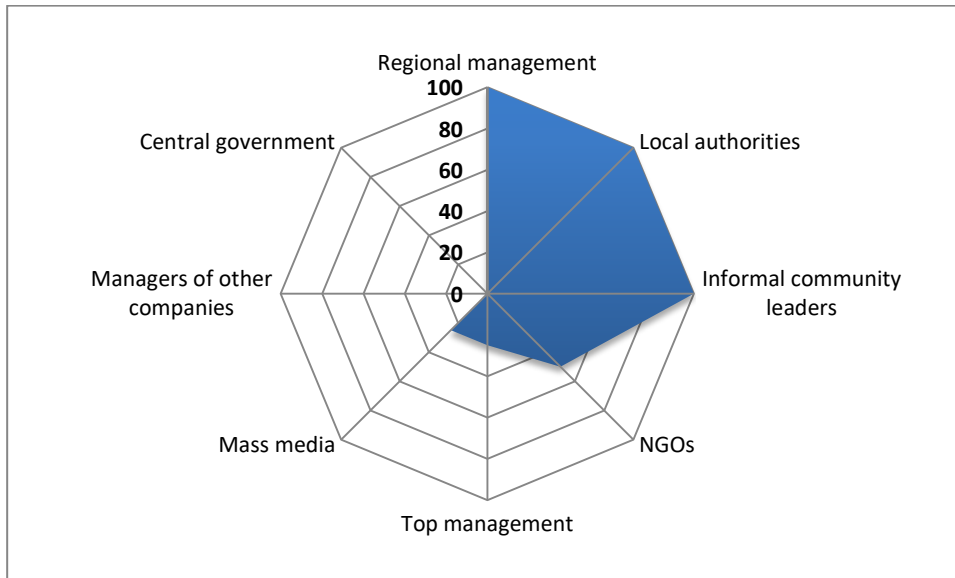
*Джерело: власна презентація на основі результатів дослідження*

Агрохолдинги також створюють механізми моніторингу та зворотного зв'язку в рамках реалізації програм КСВ. Найважливішими джерелами інформації про соціальні проблеми села є регіональні менеджери агрохолдингів, а також місцеві органи влади та неформальні лідери сільських громад (Рис. 17). Крім того, регіональні менеджери агрохолдингів ідентифікують неформальних лідерів громад, а деякі компанії навіть створюють сільськогосподарські виробничі кооперативи навколо цих лідерів з метою створення робочих місць в сільській місцевості. Менеджери КСВ агрохолдингів також спілкуються з місцевими органами влади на регулярній основі. Як сказав один з опитаних менеджерів агрохолдингів: «Ми майже щодня приходимо в офіс голови сільради і розповідаємо йому, що ми робимо для людей, і показуємо йому, яку частину грошей, які він отримує з районного рівня, ми сплачуємо як платники податків».

Контроль потреб та проблем громад часто здійснюється за допомогою опитування сільських жителів. Деякі агрохолдинги 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 КСВ для співробітників агрохолдингів також є рідкісними, якщо вони не є частиною тренінгів з широкого кола питань або проводяться співробітниками з їх власної ініціативи поза межами компанії.

**Рис. 17. Джерела інформації для КСВ агрохолдингів**



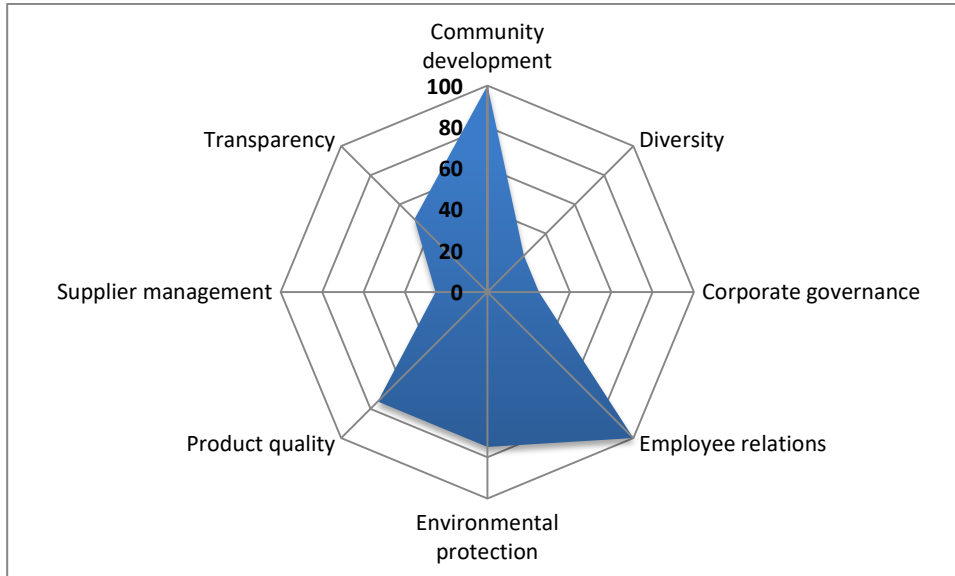
*Regional management – Регіональне управління, Local authorities – Місцева влада, Informal community leaders – Неформальні лідери сільських громад, NGOs – НУО, Top management – Вище керівництво, Mass media – Засоби масової інформації, Managers of other companies – Керівники інших компаній, Central government – Центральні органи виконавчої влади*

*Джерело: власна презентація на основі результатів дослідження*

### 4.3 Впровадження КСВ в агрохолдингах

Перед тим, як представити результати реалізації КСВ агрохолдингами, варто пригадати сфери КСВ, що відображають напрямки участі компаній в КСВ (розділ 3.3 цієї статті): розвиток громад, різноманітність, корпоративне управління, трудові відносини, охорона навколишнього середовища, якість продукції, управління постачальниками і прозорість. Загалом, агрохолдинги залучені у всі ці сфери в більшій чи меншій мірі, але найбільш вони залучені у сфери, що відповідають баченню агрохолдингів щодо рушійних сил і стейкхолдерів КСВ. Таким чином, основні напрямки роботи з КСВ в агрохолдингах - це розвиток громад і відносини з працівниками (Рис. 18).

**Рис. 18. Сфери реалізації КСВ агрохолдингів**



*Community development – Розвиток громади, Diversity – Різноманітність, Corporate governance – Корпоративне управління, Employee relations – Відносини з співробітниками, Environmental protection – Охорона навколишнього середовища, Product quality – Якість продукції, Supplier management – Управління постачальниками, Transparency – прозорість*

*Джерело: власна презентація на основі результатів дослідження*

Діяльність з розвитку громад українських агрохолдингів є досить різноманітною. Вона охоплює благодійні внески та цільову допомогу жителям сільських районів, підтримку НУО, розвиток/будівництво фізичної інфраструктури, допомогу навчальним закладам, підтримку добровольчих програм, і т.д. 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 і т.д.

Що стосується трудових відносин, для працівників існують програми як в натуральній формі, так і в грошовій. Ця область КСВ 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. Досить багато агрохолдингів 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 і т.д.

Охорона навколишнього середовища і якість продукції – це сфери КСВ, які також виявилися важливими. Проте за умови, що більшість агрохолдингів 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 і т.д. Деякі агрохолдинги виробляють енергію з альтернативних джерел, особливо ті, які мають доступ до цих джерел, наприклад, до гною, але ширше 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 КСВ агрохолдингів – це біорізноманіття.

Іншим важливим напрямком КСВ є прозорість. Агрохолдинги прагнуть розкрити якомога більше інформації про КСВ, і таким чином вони відрізняються, наприклад, від європейських фермерів. Діяльності в галузі КСВ в ЄС швидше за все очікують від великих підприємств харчової промисловості, але вона рідко асоціюється з дрібними фермерами, (див. докладніше про це в розділі 5 статті). Основні засоби масової інформації, які використовуються для надання інформації українськими агрохолдингами – це їх корпоративні сайти і брошури, а також місцеві та соціальні медіа. Декотрі агрохолдинги, що офіційно зареєстровані на біржах, висвітлюють свою діяльність у сфері КСВ в щорічних корпоративних звітах.

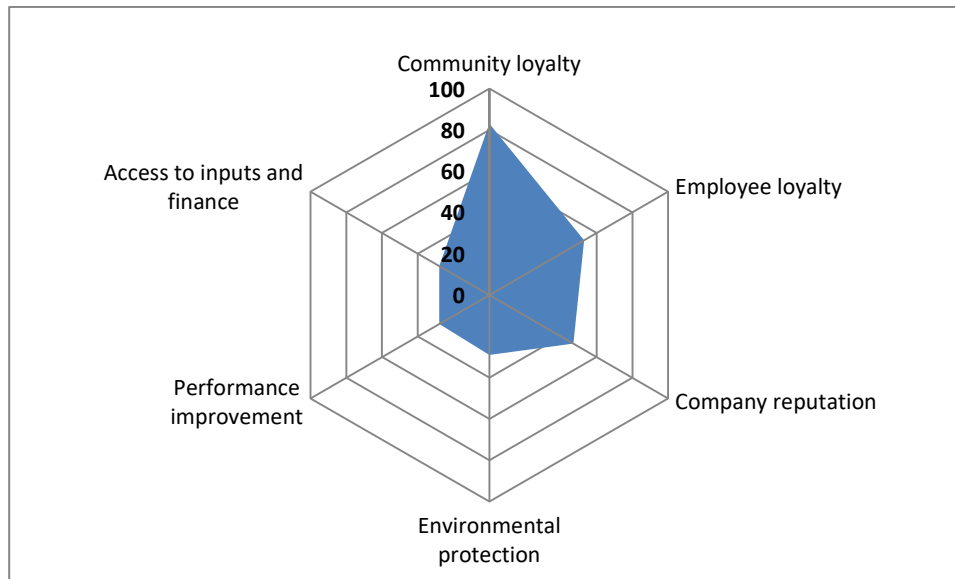
Участь агрохолдингів в інших сферах КСВ є досить епізодичною і часто залежить від бізнес-моделі агрохолдингу. Наприклад, кращі практики корпоративного управління, такі, як різноманітність ради директорів і обмежена компенсація керівникам вищої ланки є важливими тільки для офіційно зареєстрованих на біржах агрохолдингів. У той же час відповідальність постачальників в основному має значення для тих агрохолдингів, які виробляють харчову продукцію, наприклад, м'ясо або молочні продукти, і розташовані близько до кінцевого споживача в ланцюгу створення вартості.

#### **4.4 Результати реалізації КСВ агрохолдингами**

На відміну від результатів, розглянутих в розділах 4.1-4.3, результати, представлені в даному розділі, не мають на меті описати те, що насправді зроблено компаніями в сфері КСВ і яким чином. Вони більше відображають сприйняття і точку зору менеджерів агрохолдингів щодо цінності соціально відповідальних дій для самих агрохолдингів, а також для стейкхолдерів. Таким чином, до цих результатів слід ставитися з певною обережністю, оскільки вони не відображають думку усіх зацікавлених сторін, в першу чергу тих, що є зовнішніми по відношенню до агрохолдингів. Це обставина, яка передбачає проведення подальших досліджень у сфері КСВ в аграрному секторі України.

Проте наші результати корисні для вивчення та формування бачення ролі КСВ з точки зору агрохолдингів. У зв'язку з цим, досягнення лояльності з боку сільських громад є основним результатом КСВ, на думку менеджерів агрохолдингів (Рис. 19). Розвиток сільської соціальної та фізичної інфраструктури відповідним чином також розглядається в якості основного інструменту досягнення цього результату. Відданість співробітників є ще одним важливим результатом КСВ агрохолдингів, і, що цікаво, захист цінностей компанії названо в якості основного аспекту цього досягнення. Даний факт дозволяє припустити, що агрохолдинги прагнуть до самоідентифікації співробітників з їхніми компаніями і тим самим «вбивають двох зайців». По-перше, вони запобігають відтоку дефіцитної кваліфікованої робочої сили і, по-друге, вони мінімізують рівень шахрайства шляхом заохочення працівників до етичної поведінки. З цією метою підвищення кваліфікації співробітників розглядається в якості одного з ключових інструментів КСВ у сфері трудових відносин.

**Рис. 19. Основні досягнення в сфері КСВ агрохолдингів**



*Community loyalty – Лояльність сільської громади, Employee loyalty – Відданість співробітників, Company reputation – Репутація компанії, Environmental protection – Охорона навколишнього середовища, Performance improvement – Поліпшення ефективності, Access to inputs and finance – Доступ до ресурсів та фінансів*

*Джерело: власна презентація на основі результатів дослідження*

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

Таким чином, КСВ для українських агрохолдингів є дуже важливою. У той же час вона передбачає виконання ряду важливих суспільних функцій в процесі розвитку села.

## **5. КСВ в політичному контексті ЄС та Німеччини**

Як зазначено в розділі 3, концепція КСВ широко поширена в англо-американському середовищі. Протягом довгого часу вона була зосереджена на вирішенні практичних питань на рівні фірми, в основному за допомогою благодійної діяльності, але не набула системного характеру (Льоев і Роде (Loew and Rohde), 2013). В ЄС дискусії з КСВ почалися порівняно недавно. Наприклад, у Німеччині парадигма сталого розвитку набула поширення в суспільстві і політиці на початку 1990-х років; помітні ініціативи на з боку приватного сектору розпочалися у середині 1990-х років, в результаті чого виникли концептуальні та смислові збіги між поняттями сталого розвитку та КСВ, які сьогодні часто використовуються як синоніми.

### **5.1 Концепція КСВ Європейської комісії**

На початку 2000 років Комісія ЄС ініціювала діалог за участю багатьох зацікавлених сторін щодо визначення КСВ. Підсумком консультаційних процесів стало укладення Зеленої книги «Сприяння європейським засадам корпоративної соціальної відповідальності» (Комісія ЄС, 2001), яка визначила КСВ як «концепцію, згідно якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми свого бізнесу та зацікавлених сторін на добровільній основі» (Комісія ЄС, 2001, стор. 6). На екологічному та соціальному аспектах КСВ наголошується відповідно до парадигми сталого розвитку.

У жовтні 2011 року Комісія ЄС представила нове визначення, яке описує КСВ як «відповідальність підприємств за їх вплив на суспільство» (Комісія ЄС, 2011, стор. 6). Дотримання правових і колективних угод із стейкхолдерами розглядається як невід'ємна передумова. Для задоволення зобов'язань щодо КСВ підприємства «повинні слідувати процесу інтеграції соціальних, екологічних, етичних прав, прав людини і проблем споживачів у процес економічної діяльності шляхом тісної співпраці з зацікавленими сторонами» (Комісія ЄС, 2011, стор. 6). Переглянуте визначення і супроводжуючі його пояснення вказують на зміну Комісією свого розуміння КСВ, оскільки відповідальність підприємств за їх вплив на суспільство тепер перебуває в центрі уваги, а термін «добровільність» був взагалі вилучений. Крім того, підкреслено багатоаспектний характер КСВ (Додаток 4). КСВ повинна здійснюватися під керівництвом самих підприємств, а самі підприємства повинні заохочувати до активної участі в сфері КСВ. Органи державної влади повинні мати посередницьку і допоміжну роль «завдяки раціональному поєднанню добровільних заходів політики і, за необхідності, доповнення регулювання, наприклад, з метою забезпечення прозорості, створення ринкових стимулів для відповідального ведення бізнесу, а також забезпечення підзвітності корпорацій» (Комісія ЄС, 2011, стор. 7).

«Стратегія і План дій щодо КСВ на 2011-2014 роки» (Комісія ЄС, 2011, стор. 8f) містить сфери діяльності, щодо яких Комісія взяла зобов'язання на себе, а також пропозиції для держав-членів, підприємств і зацікавлених сторін. Стратегію переглядають, і очікується, що Комісія представить оновлену стратегію до 2016-2017 рр. Проте План дій на 2011-2014 роки включає в себе заходи в наступних сферах:

- 1) Сприяння доступності КСВ та поширенню передового досвіду
- 2) Поліпшення і відстеження рівня довіри до бізнесу
- 3) Вдосконалення процесів самоврядування та спільного регулювання

- 4) Введення винагороди за КСВ
- 5) Сприяння розкриттю соціальної та екологічної інформації компанією
- 6) Подальша інтеграція КСВ в систему освіти і науки
- 7) Наголошення на важливості національної і субнаціональної політики щодо КСВ
- 8) Вдосконалення поєднання європейських і глобальних підходів до КСВ.

Намір ввести більш зобов'язуючі елементи щодо КСВ знаходить своє відображення, наприклад, в «Директиві з нефінансової звітності» (Директива 2014/95/EU). Ця директива визначає порядок звітності для певних груп підприємств щодо нефінансової інформації. Крайній термін для імплементації на рівні країн-членів ЄС – 6 грудня 2016 р.

## 5.2 Концепція КСВ уряду Німеччини

З огляду на високий рівень зарегульованості в Німеччині, наприклад, щодо захисту навколишнього середовища і трудових прав, які обмежують простір і потребу в додатковій добровільній корпоративній відповідальності, - не дивно, що обговорення питань КСВ на рівні політики почалося порівняно пізно. Крім того, підприємницька відповідальність має давні традиції в Німеччині, а також в інших країнах з соціальною ринковою економікою. Проте КСВ набула актуальності і стала вельми обговорюваним питанням протягом останніх років. Глобалізація ланцюгів доданої вартості і виникнення відповідних негативних наслідків, таких, як зміна клімату, бідність і зростання нерівності, стають все більш помітними для суспільства. Це збільшило попит на комплексні стратегії, які прокладають шлях для тісної взаємодії між економікою, політикою і громадянським суспільством.

До 2009 року було створено Національний форум з КСВ Федеральним міністерством праці і соціальних відносин Німеччини (BMAS)<sup>10</sup>. Форум включає експертів, що представляють економіку, профспілки, політичні організації, наукові установи та НУО. Національний форум з КСВ є органом експертного і консультативного характеру при Уряді Німеччини. Його скликають на регулярній основі, приблизно два рази на рік. Відповідно до рекомендацій Національного Форуму з КСВ, федеральний уряд прийняв «Національну стратегію щодо корпоративної соціальної відповідальності - План дій з КСВ» в 2010 р.. Цей документ є основою для більшості ініціатив у сфері КСВ в Німеччині. Стратегії та діяльність в рамках КСВ ґрунтуються на п'яти основних напрямках:

- Інституціоналізація КСВ на підприємствах і в державних органах;
- Залучення більшої кількості малих і середніх підприємств (МСП) до КСВ;
- Підвищення доступності КСВ і довіри до неї;
- Оптимізація політичних рамок умов для здійснення діяльності в сфері КСВ;
- Внесок у формування соціальних і екологічних аспектів глобалізації (BMAS, 2010).

Більшість дій в рамках цих основних напрямків вже реалізовано або перебуває в процесі реалізації (див. розділ 5.3.3). Проте стратегія розвиватиметься й надалі, оскільки міжнародні вимоги стали жорсткішими: замість парадигми добровільної соціальної відповідальності сьогодні більше наголошується на «відповідальності підприємств за їх вплив на суспільство» (Комісія ЄС, 2011 р.). Рада ООН з прав людини прийняла Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини, а в 2011 році ОЕСР переглянула свої

<sup>10</sup> Огляд діяльності Федеральної влади стосовно КСВ див.тут: <http://www.csr-in-deutschland.de/EN/Home/home.html>



керівні принципи щодо багатонаціональних підприємств. В результаті все більше наголошується на корпоративній обачності, коли мова йде про дотримання трудових, соціальних та екологічних стандартів. Ці події змінили початкове розуміння КСВ, як зазначено в Плані дій з КСВ 2010 р.

### **5.3 Реалізація КСВ в Німеччині**

Агропромисловий сектор Німеччини все частіше зазнає впливу критичних публічних дискусій і навіть протестів, таких, як, наприклад, протести проти інвестицій в виробництво тих видів продукції тваринництва, що пов'язані із низькими стандартами добробуту тварин, високим рівнем викидів або надлишковою пропозицією поживних речовин в районах з високою щільністю худоби. Крім того, виробництво продукції рослинництва із залученням великих інвестицій часто критикують за використання в сівозміні монокультури, втрату біорізноманіття, залишки пестицидів та викидів, а також великі розміри, що в суспільстві часто пов'язуються із терміном «сільське господарство фабричного типу». Суспільна критика здебільшого стосується окремих ланок ланцюга створення вартості в агробізнесі. У зв'язку з цим, КСВ все частіше сприймається як інструмент, який може допомогти підприємствам впоратися з новими вимогами та проблемами. У наступному розділі представлено огляд поточного стану справ КСВ в німецькому агробізнесі, що ґрунтується на емпіричних даних і описує деякі окремі ініціативи, як від приватного сектора, так і від уряду.

#### **5.3.1 Поточний стан справ КСВ в німецькому агробізнесі: зведення емпіричних даних**

##### *Сприйняття*

Опитування, проведені в німецькому секторі виробництва м'яса засвідчують, що англійський термін «корпоративна соціальна відповідальність» не часто зустрічається як серед споживачів, так і серед виробників (Хартманн (Hartmann) та ін 2013; Хайнен (Heinen), 2015). Близько 50% споживачів знайомі з німецьким терміном "Unternehmensverantwortung" («Відповідальність підприємства»), в той час як англійський еквівалент "Corporate Social Responsibility" («Корпоративна соціальна відповідальність») є відомим тільки 28% респондентам; 42% взагалі ніколи не чули цих термінів (Хартманн (Hartmann) та ін., 2013, стор. 130). На корпоративному рівні Хайнен (Heinen) (2015) доводить на основі опитування 68 підприємств з виробництва та переробки свинини в Північному Рейні-Вестфалії, що, хоча половина опитаних не знайомі з англійським терміном, усі опитані підприємства здійснювали діяльність у сфері КСВ певним чином і певною мірою (Хайнен (Heinen), 2015; Хайнен і Харманн (Heinen і Hartmann), 2013).

##### *Мотиви*

Емпіричні дані свідчать про те, що агропромислові підприємства Німеччини здійснюють діяльність у сфері КСВ під впливом альтруїстичних принципів і стратегій диференціації (Гейдер і Тойвсен (Heyder and Theuvsen), 2012)<sup>11</sup>. Це також частково стосується підгалузі

<sup>11</sup> Опитування було проведено в 2008 р., вибірка включає 170 німецьких агрофірм. Галузі, в яких проводилося опитування: забій та переробка м'яса (12.3%), виробництво хлібобулочних виробів (10.7%), солодощів (7.4%), переробка молока (6.6%), пивоварні (6.6%), млини (5.7%), захист рослин (4.9%), сільськогосп. техніка (4.9%), переробка фруктів та овочів (4.0%),

свинини, де диференціація від конкурентів є основним мотивом для реалізації КСВ (Хайнен (Heinen), 2015); визначну роль відіграють також задоволення вимог стейкхолдерів (наприклад, виконання моральних зобов'язань, поліпшення соціального визнання суспільством) і прямі економічні мотиви (наприклад, зниження витрат, поліпшення фінансових результатів).

#### *Вирішальні фактори*

Розмір підприємства може визначати ступінь участі в КСВ, оскільки великі підприємства, як правило, демонструють вищий рівень КСВ (Гейдер і Тойвсен (Heyder і Theuvsen), 2012; Хайнен (Heinen), 2015). МСП мають більше перешкод для реалізації КСВ, ніж великі компанії; нестача фінансових ресурсів є основним обмеженням (Хайнен (Heinen), 2015). Крім того, стосовно галузі свинарства Хайнен (Heinen) (2015) зазначає, що положення компанії в ланцюгу створення вартості є важливим фактором, оскільки фірми, що перебувають у безпосередньому контакті з кінцевими споживачами, провадять більше видів діяльності в сфері КСВ. Вища залученість до КСВ також характерна для фірм, що мають вищу рентабельність. Для них «виконання вимог стейкхолдерів» і «диференціація» є важливими мотивами для участі в КСВ (Хайнен (Heinen), 2015).

#### *Реалізація*

Німецькі фірми беруть участь в різних сферах КСВ і прагнуть мати хорошу репутацію завдяки відповідальній поведінці, а також працюють над підвищенням кваліфікації персоналу і публічно заявляють про свою соціальну відповідальність (Гейдер і Тойвсен (Heyder і Theuvsen), 2009). За даними того ж опитування, підприємства беруть участь у захисті навколишнього середовища і розвитку місцевих громад, вводять соціальні ініціативи і зобов'язують постачальників дотримуватись соціальних і екологічних стандартів. Особливо активними в галузі захисту тварин і навколишнього середовища є виробники органічних продуктів. Багато компаній відмовляються співпрацювати і обмінюватися досвідом з «критичними» неурядовими групами. Проте 30% опитаних фірм усвідомлюють важливість обміну з цими стейкхолдерами, особливо ті фірми, які піддаються критиці за їх точку зору щодо ГМО (Гейдер і Тойвсен (Heyder і Theuvsen), 2009). Хайнен і Хартманн (Heinen and Hartmann) (2013) стверджують, що діяльність з КСВ в свинарстві особливо пов'язана із задоволенням інтересів «споживачів» і «ділових партнерів» і в дещо меншій мірі – з інтересами «співробітників», «навколишнім середовищем» і «громадою». Виробники часто застосовують певні стандарти якості для провадження та управління КСВ, - найчастіше це стандарти ISO і системи управління ризиками (Гейдер і Тойвсен (Heyder і Theuvsen), 2009). У більшості випадків КСВ стосується правління, в той час, як відділи роботи з громадськістю, а також відділ кадрів залучені в меншій мірі (Гейдер і Тойвсен (Heyder і Theuvsen), 2009).

#### *Результати і зв'язки*

Різноманітні фактори впливають на фінансові показники фірм, і дослідження про взаємозв'язок між КСВ та фінансовими показниками засвідчують досить суперечливі результати, хоча передбачається позитивний зв'язок (напр., Margolis (Марголіс) та ін., 2007). У німецькому агробізнесі залучення компаній в програми КСВ значно підвищує корпоративну репутацію (Гейдер і Тойвсен (Heyder і Theuvsen), 2012), що може в кінцевому рахунку перетворитися на позитивну функцію диференціації. Загалом більшість опитаних

---

комбікорми (4.1%), селекція рослин та посівного матеріалу (4.1%). Решта 28.3% належать до інших 14 галузей промисловості.

компаній не дуже активні у реалізації КСВ у своїй діяльності (Хейнен (Heinen), 2015). Це вказує на те, що потенційні конкурентні переваги, пов'язані з КСВ, ще не розкрито в повній мірі, ні внутрішньо, ні зовнішньо.

### 5.3.2 Окремі інструменти КСВ в АПК Німеччини

У зв'язку із зростанням потреби споживачів у обізнаності щодо дотримання виробниками вимог якості, в німецькому агропродовольчому секторі, в інших галузях промисловості, а також на міжнародному рівні набув поширення розвиток добровільних стандартів якості. В даному розділі представлений короткий огляд окремих ініціатив у Німеччині.

В цілому є чітка відмінність між *добровільними стандартами виробництва* та системами управління. Стандарти виробництва стосуються виробничого процесу певного продукту і стосуються конкретних аспектів, наприклад, органічного виробництва, вищих стандартів добробуту тварин, соціальних критеріїв та/або екологічних аспектів. У деяких випадках подібні стандарти мають стосунок лише до певних аспектів КСВ. Як правило, за цими стандартами проводиться аудит та сертифікація сторонніми організаціями; багато хто використовує відповідне маркування, щоб донести інформацію до споживачів і зацікавлених сторін. Системи управління (наприклад, ISO, QS) більше орієнтовані на операційні процеси і їх безперервне вдосконалення, а також допомагають компаніям в аналізі екологічності їх продуктів, зниженні або компенсації можливих негативних впливів. Деякі добровільні стандарти запроваджено з ініціативи уряду наприклад, стандарт і маркування «Біо-Зігель» ("Bio-Siegel") введено з метою регулювання екологічного і органічного виробництва Федеральним міністерством продовольства і сільського господарства (BMEL). Деякі стандарти запроваджені приватними фермерськими асоціаціями або НУО, наприклад, «Деметер» ("Demeter"), «Біоланд» ("Bioland"), «Додатковий захист тварин» ("Für mehr Tierschutz"), «Контроль захисту тварин», ("Tierschutz kontrolliert"), «ТрансФеар» ("TransFair"), або – компаніями ритейлу, м'ясної промисловості та інших продуктів харчування, наприклад, «Ініціатива добробут тварин» ("Initiative Tierwohl"). Крім того, міжнародні стандарти та системи управління теж широко застосовуються.

Деякі стандарти, наприклад, «Якість і безпека» ("Qualität und Sicherheit" (QS)) застосовуються до всього ланцюга створення вартості. QS визначає критерії якості для різних груп товарів на всіх етапах ланцюга створення вартості і сприяє тим самим підвищенню прозорості через гарантоване відстеження продукції. Німецьке сільськогосподарське товариство (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft - DLG) розробило сертифікат екологічності «Екологічне сільське господарство - для майбутнього» ("Sustainable Agriculture – Fit for the Future")<sup>12</sup>, який оцінює управління екологічністю рослинницьких ферм. Понад 20 показників за параметрами «Екологія», «Економіка» і «Соціальний показник» вимірюють баланс між доданою вартістю ферми і її впливом на екологію і суспільство. Ряд параметрів містить класичні показники, такі як гумус, азот або баланс фосфору, а також недавно розроблені показники – агробіорізноманіття та викиди парникових газів. Господарства отримують сертифікат на три роки, якщо вони відповідають правовим нормам, демонструють контроль якості в процесі виробництва і досягають цільових значень показників екологічності. Поки що цей стандарт не є надто поширеним - близько 20 ферм сертифіковано в Німеччині за цією схемою DLG.

<sup>12</sup> <http://www.nachhaltige-landwirtschaft.info/home-en.html>

*Конкретні стандарти для КСВ компанії* також існують. Мережа «КСВ Німеччини» ("CSR Germany"<sup>13</sup>) на чолі з чотирма провідними бізнес-організаціями представила деякі приклади застосування стандартів у німецькій агропродовольчій галузі. Наприклад, «Крафт Фудс» (Kraft Foods International Deutschland GmbH) займається підтримкою здорового способу життя та екологічного вирощування кави; «Ріглі» (Wrigley GmbH Deutschland) створила так звані команди «Ставай екологічним» ("Go GreenTeams"), які мотивують співробітників фірми приділяти увагу навколишньому середовищу і суспільству в своїх місцевих громадах, тоді як програма "Особливі посмішки Ріглі" ("Wrigley's Special Smiles") надає добровільну стоматологічну допомогу; «Альфред Ріттер» (Alfred Ritter GmbH & Co. KG) приділяє увагу охороні навколишнього природного середовища.

### **5.3.3 Окремі ініціативи з міжгалузевого просування КСВ**

#### *Обов'язкова звітність з КСВ*

Директива ЄС з нефінансової звітності (Директива 2014/95/ЄС) повинна бути переведена в національне законодавство до 6 грудня 2016 року. 21 вересня 2016 року в Німеччині було представлено проект закону, який чітко ґрунтується на директиві ЄС. Закон зосереджується на двох основних принципах. По-перше, великі корпорації, банки і страхові компанії з більш ніж 500 співробітниками будуть зобов'язані розкривати в звітності інформацію про їх політику, основні ризики і результати щодо питань охорони навколишнього середовища, соціальних і кадрових аспектів, поваги прав людини, боротьби з корупцією та проблеми хабарництва. Повинна бути викладена концепція підприємства щодо зазначених аспектів. Якщо підприємство не має розробленої концепції, наприклад, щодо боротьби з корупцією, це повинно бути пояснене і обґрунтоване в доповіді. По-друге, зареєстровані на біржах акціонерні товариства будуть зобов'язані викласти свою концепцію різноманітності їх рад директорів. При цьому, необхідно надати вік, стать, освітній і професійний досвід, а також цілі концепції різноманітності, стратегії впровадження і досягнуті результати. Ці нові правила повинні застосовуватися вперше для фінансового року, починаючи з 31 грудня 2016 року (BMJV, 2016).

#### *Відзнака за КСВ*

Федеральний уряд нагороджує підприємства, створені в Німеччині, які здійснюють свої ділові операції відповідально по відношенню до соціальних, екологічних та економічних аспектів. Ключовими моментами тут є справедливе ведення бізнесу, кадрова політика, орієнтована на працівника, економне використання природних ресурсів, захист клімату та навколишнього середовища, громадська участь та відповідальне управління каналами постачань. В 2017 році премія буде вручена вже втретє<sup>14</sup>.

#### *Оцінка екологічних звітів*

Оцінювання екологічних звітів є спільним проектом Інституту екологічних досліджень в економіці (Ecological Economy Research (IÖW)) і бізнес-ініціативи «Некомерційна організація «Майбутнє – перейняти відповідальність» ("future e.V. – verantwortung unternehmen"). Дана ініціатива полягає в оцінці соціальної звітності 150 найбільших німецьких компаній і, починаючи з 2009 року, також МСП. На підставі великої кількості соціальних, екологічних критеріїв, критеріїв управління і комунікації рейтинг кращих підприємств Німеччини зі

<sup>13</sup> <http://www.csrgermany.de>

<sup>14</sup> <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Preis/csr-preis.html>

звітності проводиться з 1994 року <sup>15</sup>. Рейтинг має на меті поліпшення звітів з КСВ і стимулювання конкуренції за досягнення високих стандартів звітності серед фірм. Рейтинг є повністю незалежним, але отримує фінансову підтримку в основному з державних установ.

#### *День практики МСП*

Участь малих і середніх підприємств є одним з найважливіших елементів «Плану дій з КСВ». ВМАС організовує спеціальні семінари в федеральних землях, які спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу при інтеграції КСВ у свою операційну діяльність. Тематика семінарів в 2015/2016 рр. стосувалася мінливих міжнародних рамок умов і була зосереджена на «відповідальному управлінні каналами постачань» і «прозорій звітності екологічних та соціальних аспектів».<sup>16</sup>

#### *Інформаційні портали (вибірка)*

ВМЕЛ створив портал [www.tierwohl-staerken.de](http://www.tierwohl-staerken.de), який надає інформацію про різні стандарти якості в секторі тваринництва, умови виробництва продукції тваринництва, а також ініціативи уряду і приватного сектору.

Портал [www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de) надає інформацію про стандарти і маркування для п'яти категорій товарів (текстиль, папір, ноутбуки, дерево, продукти харчування) і є інструментом, який дозволяє споживачеві порівнювати їх і оцінювати показники сталого розвитку. Його було запроваджено Федеральним міністерством співпраці та економічного розвитку (BMZ) разом з іншими федеральними міністерствами і Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ). Портал ставить за мету досягнення вищої прозорості стандартів, що дозволить споживачам, державним установам і компаніям приймати більш обґрунтовані рішення про покупку згідно критеріїв екологічності.

ВМАС також створила портал [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de), який забезпечує міжгалузевий огляд діяльності уряду щодо стимулювання КСВ.

---

<sup>15</sup> Окремі звіти англійською мовою завантажити тут: <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/en.html> повний перелік звітів (німецькою мовою) можна завантажити тут: <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/publikationen/publikationen-aller-rankings.html>

<sup>16</sup> <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/KMU-Praxistage/kmu-praxistage.html>

## 6. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПИТАНЬ ПОЛІТИКИ

Сьогодні сільське господарство є предметом широкої полеміки, яка бере свій початок від так званого відчуження сільського господарства від суспільства, оскільки в глобальному масштабі сільське господарство стає все менш здатним протистояти новим викликам з боку суспільства - таким, як захист тварин та навколишнього середовища (Томпсон (Thompson), 2010). Є й інші проблеми, пов'язані з особливою роллю сільського господарства в економічній системі. Сільське господарство має незліченні привілеї не тільки в контексті аграрної політики, а й у сфері податків, соціального забезпечення та інших сферах (Бальманн (Balmann) та ін., 2016).

У цьому контексті необхідно підкреслити, що українська політика розвитку сільської місцевості була суперечливою і не мала стратегічної спрямованості протягом останніх двох десятиліть. Це призвело до ряду соціальних проблем, які не можуть бути вирішені за рахунок існуючого вакууму управління. В даний час ситуація в сільській місцевості служить своєрідним поштовхом для агробізнесу в напрямку «приватизації» частини деяких важливих державних функцій у сфері розвитку сільської місцевості. Зокрема, як було засвідчено результатами даного дослідження, такі питання, як розвиток громади та людського капіталу є ключовими аспектами КСВ агрохолдингів. Почасти, агрохолдинги займаються КСВ через власні потреби, оскільки будь-який бізнес не в змозі зростати, наприклад, без кваліфікованих та відданих працівників. Почасти, вони реагують на зростаючий тиск з боку суспільства і необхідність функціонувати в опортуністичному середовищі.

Наш аналіз КСВ в українському аграрному може мати ряд важливих наслідків для реалізації державної політики. По-перше, результати, отримані нами щодо агрохолдингів, можуть поширюватись на ширше коло сільськогосподарських виробників. Додатково ми розглядаємо діяльність у сфері соціальної відповідальності «незалежних» сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств (не представлених в даному дослідженні). Хоча ці менші типи ферм мають обмежені можливості інвестувати в зв'язки з громадськістю або впроваджувати механізми корпоративного управління (і одночасно піддаються меншій критиці, ніж агрохолдинги), їх участь у вирішенні питань розвитку сільських громад також значна, не кажучи вже про те, що дефіцит кваліфікованої робочої сили є проблемою і для таких видів сільськогосподарських виробників. Це означає, що існує можливість розширення масштабів деяких ініціатив у сфері державно-приватного партнерства, спрямованих на поліпшення добробуту сільського населення та людського капіталу. Звичайно, режим і діяльність такого партнерства повинні бути ретельно проаналізовані. Деякі сфери діяльності можуть бути більш доцільними, ніж інші, де потрібна додаткова кваліфікація або незалежність від інтересів приватного сектора. Наприклад, «приватизація» деяких ключових функцій уряду, - таких, як освіта і наукові дослідження - в країнах ЄС розглядаються досить критично. Однак, з огляду на обмежені можливості уряду, що стало результатом проблем перехідного періоду, Україна може створити свою власну безпрограшну архітектуру таких відносин, принаймні, в середньостроковій перспективі, враховуючи, що деякі успішні приклади цього вже існують в країні.

По-друге, з тим застереженням, що діяльність у сфері КСВ, як правило, вважається добровільною, прозорі і обов'язкові до виконання рекомендації бізнесу зі звітності у сфері сталого розвитку можуть бути одним зі способів привернення уваги компаній до питань КСВ. Бізнес у свою чергу матиме можливість продемонструвати власну відповідальність у

цей надійний спосіб. Як демонструє імплементація Директиви ЄС з нефінансової звітності (Директива 2014/95/ЄС) в Німеччині, уряд може відігравати цілком активну роль в стимулюванні КСВ. Крім того, використання інструментів з просування КСВ, таких, як національні та галузеві нагороди за сприяння сталому розвитку / відповідальність, може сприяти відповідальній поведінці бізнесу, а розвиток пов'язаних з КСВ стандартів і систем виробництва може бути тією сферою, де уряд може взяти на себе стимулюючу роль та роль підтримки.

По-третє, варто відзначити, що КСВ може бути відсутньою (або використовуватись в якості рекламного інструменту) в сферах, де немає суспільного тиску. Наприклад, українські споживачі, громадянське суспільство і засоби масової інформації все ще несміливо обурюються, коли стикаються з проблемами низької якості продуктів харчування, забруднення води, залишків добрив або антибіотиків і т.д. Наші результати показують, що особливо мало уваги в Україні приділяється діям в області КСВ, які б стосувалися всього агропродовольчого ланцюга. Аграрний бізнес і аграрна політика можуть використати цю можливість. Розробка і просування унікальних платформ сталого розвитку, що стосувалися б всього ланцюга створення вартості, може не тільки допомогти встановити довірчі відносини між виробниками, кінцевими споживачами і сільськими жителями, але й стати механізмом диференціації українських агропродовольчих продуктів на внутрішньому і міжнародному ринках. Успішні приклади таких платформ (які навіть розвинулися до стандартів сталого розвитку) можна знайти на міжнародному рівні, як в приватному, так і в державному секторах.

І останнє, але не в останню чергу: міжвідомчий зв'язок і співпраця відомств українського уряду повинні бути покращені, щоб уникнути дублювання програмної роботи. Протягом одного року були представлені і прийняті на рівні уряду дві різні національні стратегії/концепції розвитку сільських територій, підготовлені двома різними установами. Запропоновані ними цілі і заходи, в цілому, збігалися, але цінні людські ресурси і час були використані з меншою корисністю і рівнем синергії, ніж це могло би бути, якби ці дві установи працювали разом над вирішенням спільних проблем. Тепер питання в тому, якій стратегії слідувати. Крім того, не менш важливим за попереднє є питання про те, який орган влади відповідає за політику в галузі розвитку сільської місцевості, і чи аграрна політика і політика сільського розвитку повинні бути під одним дахом. З огляду на історичний розвиток та роль сільськогосподарських підприємств у розвитку села, видається обґрунтованим інтегрований підхід до вирішення проблем як аграрної, так і сільської політики. Проте аграрна політика не повинна здійснюватися всупереч цілям у сфері розвитку сільської місцевості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. AGRISURVEY (2014): *Labor Market in Ukrainian Agriculture*. Kyiv: Ukrainian Agribusiness Club.
2. AGUINIS, H.; GLAVAS, A. (2012): What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, in: *Journal of Management*, 38, 4, pp. 932-968.
3. BALMANN, A.; CHATALOVA, L.; GAGALYUK, T.; VALENTINOV, V. (2016): Gesellschaftliche Verantwortung in der landwirtschaftlichen Treitmühle: Moderne Landwirtschaft, technologische Treitmühle und gesellschaftliche Entfremdung - Folgen, Herausforderungen und Lösungsansätze. In: DLG e.V. (Hrsg.): *Moderne Landwirtschaft zwischen Anspruch und Wirklichkeit - Eine kritische Analyse*, Band 110, 147-170, DLG-Verlag.
4. BALYUK S.A.; MEDVEDEV, V.V.; TARARIKO, O.G.; GREKOV, V.O.; BALAEV, A.D. (2010): *National report on the status quo of soil fertility in Ukraine*. Kyiv: Ministry of Agricultural Policy of Ukraine.
5. BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (Federal Ministry of Labour and Social Affairs)(2010): National Strategy for Corporate Social Responsibility - Action Plan for CSR – of the German Federal Government, [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/EN/PDF-Publikationen/a398-csr-action-plan-englisch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/EN/PDF-Publikationen/a398-csr-action-plan-englisch.pdf?__blob=publicationFile)
6. BMJV (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz) (Federal Ministry for Justice and Consumer Protection) (2016): Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzern-Lageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) [http://www.bmju.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE\\_CSR-Richtlinie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bmju.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE_CSR-Richtlinie.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
7. BORRAS JR., S.M.; FRANCO J.C. (2011): Global Land Grabbing and Trajectories of Agrarian Change: A Preliminary Analysis, in: *Journal of Agrarian Change*, 12, 1, pp. 34-59.
8. BOWEN, H. R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
9. CAROLL, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, 34, 4, p. 39-48
10. DAHLSTRUD, A. (2006): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp. 1-13.
11. DAVIS, K. (1960): Can business afford to ignore social responsibilities? In: *California Management Review*, 11, pp. 70-76.
12. DEININGER, K.; BYERLEE, D. (2012): The rise of large farms in land abundant countries: Do they have a future? In: *World Development* 40, 4, pp. 701-714.
13. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council 22 October 2014 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=DE>
14. EETLS, R.; WALTON, C. (1961): *Conceptual Foundations of Business*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
15. EISENHARDT K.M. (1989): Building theories from case study research, in: *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-550.
16. EU COMMISSION (2001): Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366, Green Paper, Brussels <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0366>



17. EU COMMISSION (2011): A renewed strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, COM (2011) 681 final Brussels, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=COM%3A2011%3A0681%3AFIN>
18. FAO (2012): *Assessment of the Agriculture and Rural Development Sectors in the Eastern Partnership countries: Ukraine*. Budapest: FAO Regional Office for Europe and Central Asia (REU).
19. FREEMAN, R.E. (2010): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
20. FRITSCH, N. (2007): *Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor*, Wiesbaden: Gabler.
21. GAGALYUK, T. (2017): Strategic Role of Corporate Transparency: The Case of Ukrainian Agroholdings, in: *International Food and Agribusiness Management Review* (forthcoming).
22. GALBRAITH, J.K. (1967): *The New Industrial State*. Princeton: Princeton University Press.
23. GARRIGA, E.; MELE, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, in: *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
24. HARTMANN, M.; HEINEN, S.; MELIS, S.; SIMONS, J. (2013): Consumers' awareness of CSR in the German pork industry, in: *British Food Journal*, 115, 1, pp. 124-141 <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00070701311289911>
25. HEINEN, S. (2015): Corporate Social Responsibility. Analyse der Relevanz und Determinanten am Beispiel der Wertschöpfungskette Schweinefleisch, Schriftenreihe Nachhaltigkeitsmanagement Studien zur nachhaltigen Unternehmensführung, Band 19, Verlag Dr. Kovac, Hamburg
26. HEINEN, S.; HARTMANN, M. (2013): Corporate Social Responsibility in the German Pork Industry: Relevance and Determinants, in Rickert, U.; Schiefer, G. (ed) (2015): *Proceedings in System Dynamics and Innovation in Food Network 2013*, 7<sup>th</sup> International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Network 2013, pp.25-46
27. HEYDER, M.; THEUVSEN, L. (2012): Determinants and Effects of Corporate Social Responsibility in German Agribusiness: A PLS Model, in: *Agribusiness*, 28, 4, pp. 400-420
28. HEYDER, M.; THEUVSEN, L. (2009): Corporate Social Responsibility in Agribusiness: Empirical findings from Germany, 113 EAAE Seminar, Crete, Greece, 3-6. 2009, <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/58152/2/Heyder.pdf>
29. IWAŃSKI, T. (2015): A ship run aground: Deepening problems in the Ukrainian economy. OSW Centre for Eastern Studies. Commentary No. 173. Working paper.
30. KEYZER, M.A.; MERBIS, M.D.; WITT, R.; HEYETS, V.; BORODINA, O.; PROKOPIA, I. (2013): *Farming and rural development in Ukraine: Making dualisation work*. Seville: European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies.
31. KOESTER, U., SCHUMANN, C., LISSITSA, A. (2009): *The Agricultural Knowledge and Information System in Ukraine – Call for Reforms*. Kyiv: German-Ukrainian Agricultural Policy Dialogue, Policy Paper Series [AgPP No. 30].
32. KOLE, S. LEHN, K. (1997): Deregulation, the Evolution of Corporate Governance Structure, and Survival, in: *The American Economic Review*, 87, 2, pp. 421-425.
33. LEVINE, D. P. (2005): The corrupt organization, in: *Human Relations*, 58, 6, pp. 723-740.
34. LOEW, T.; ROHDE, F. (2013): *CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen*; Institute for Sustainability, Berlin 2013 [http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew\\_Rohde\\_2013\\_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Rohde_2013_CSR-und-Nachhaltigkeitsmanagement.pdf)

35. MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. (2000): Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France, in: *Journal of Business Ethics*, 23, 3, pp. 283-297.
36. MAMONOVA, N. (2015): Resistance or adaptation? Ukrainian peasants' responses to large-scale land acquisitions, in: *The Journal of Peasant Studies*, 42, 3-4, pp. 607-634.
37. MARGOLIS, J.D.; ELFENBEIN, H.A.; WALSH, J.P. (2007): Does it pay to be good? An analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance, Working Paper, Cambridge, UK: Harvard University
38. MASCARENHAS, B.; KUMARASWAMY, A.; DAY, D.; BAVEJA, A. (2002): Five Strategies for Rapid Firm Growth and How to Implement Them, in: *Managerial and Decision Economics*, 23, 4-5, pp. 317-330.
39. PATTON, M.Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
40. PETRICK, M.; WANDEL, J.; KARSTEN, K. (2013): Rediscovering the Virgin Lands: Agricultural investment and rural livelihoods in a Eurasian frontier area, in: *World Development*, 41, pp. 164-179.
41. POETZ, K.; HAAS, R.; BALZAROVA, M. (2013): CSR schemes in agribusiness: opening the black box, in: *British Food Journal*, 115, 1, pp. 47-74
42. RAWLINSON, P. (2002): Capitalists, Criminals and Oligarchs: Sutherland and the New "Robber Barons", in: *Crime, Law & Social Change*, 37, pp. 293-307.
43. RICKARD, S. (2004). CAP reform, competitiveness and sustainability, in: *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 84, pp. 745-756.
44. SCOTT, R. W. (1995) *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
45. STATE STATISTICS SERVICE OF UKRAINE (2015a): *Labor Market in 2015. Statistical Bulletin*, Kyiv: State Statistics Service of Ukraine [in Ukrainian].
46. STATE STATISTICS SERVICE OF UKRAINE (2015b): *Economic Activity of Population of Ukraine. Statistical Yearbook*, Kyiv: State Statistics Service of Ukraine [in Ukrainian].
47. STATE STATISTICS SERVICE OF UKRAINE (2015c): *Agriculture of Ukraine 2015. Statistical Yearbook*, Kyiv: State Statistics Service of Ukraine.
48. STATE STATISTICS SERVICE OF UKRAINE (2015d): *Application of mineral and organic fertilizers in agriculture in 2015. Statistical Bulletin*, Kyiv: State Statistics Service of Ukraine.
49. THOMPSON, P.B. (2010): *The Agrarian Vision: Sustainability and Environmental Ethics*, Lexington: Kentucky University Press.
50. TURKER, D. (2009): Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study, in: *Journal of Business Ethics*, 85, 4, pp. 411-427.
51. VISSER, O., SPOOR, M. (2011): Land grabbing in post-Soviet Eurasia: the world's largest agricultural land reserves at stake, in: *The Journal of Peasant Studies*, 38, 2, pp. 299-323.
52. WADDOCK, S. A., GRAVES, S. B. (1997): The Corporate Social Performance – Financial Performance Link, in: *Strategic Management Journal*, 18, 4, pp. 303-331.
53. WATTS, P.; HOLME, L. (2000): Corporate social responsibility: making good business sense. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).
54. WOLFE, R.; AUPPERLE, K. (1991): Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct, in Post, J. E. (ed.): *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 265-268.

## Додаток 1. ТЕОРІЇ КСВ І ПОВ'ЯЗАНІ З НИМИ ПІДХОДИ

Вид теорії	Підходи	Короткий опис
<b>Інструментальні теорії</b> (з акцентом на досягненні економічних цілей за допомогою соціальних ініціатив)	Максимізація акціонерної вартості	Довгострокова максимізація вартості
	Стратегії для конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Соціальні інвестиції в умовах конкуренції</li> <li>▪ Стратегії, що базуються на природних ресурсах фірми та можливостях розвитку фірми</li> <li>▪ Стратегії для основи піраміди</li> </ul>
<b>Політичні теорії</b> (з акцентом на відповідальному використанні впливу підприємства на політичній арені)	Маркетинг з урахуванням причин	Альтруїстичні дії, які сприймаються з соціальної точки зору як інструмент маркетингу
	Корпоративний конституціоналізм	Соціальна відповідальність підприємства виникає із його соціальної впливу
	Теорія інтегративного соціального договору	Передбачає наявність суспільного договору між підприємством і суспільством
<b>Інтегративні теорії</b> (з акцентом на інтеграції соціальних вимог)	Корпоративне (або підприємницьке) громадянство	Термін описує поведінку громадянин з певною участю в співтоваристві
	Вирішення питань	Корпоративні процеси реакції на соціальні та політичні питання, які мають істотний вплив
	Громадська відповідальність	Процес правової та існуючої громадської політики сприймається як еталон для соціальних показників
	Управління зацікавленими сторонами	Врівноважує інтереси зацікавлених сторін фірми
<b>Етичні теорії</b> (з акцентом на правильному з метою побудови хорошого суспільства)	Корпоративні соціальні показники	Пошуки соціальної легітимності та процеси для відповідей на соціальні питання
	Нормативна теорія для зацікавлених сторін	Теорія розглядає фідуціарні обов'язки по відношенню до зацікавлених сторін фірми. Її застосування вимагає посилення на якусь теорію моралі (кантіанство, утилітаризм, теорію справедливості і т.д.)
	Універсальні права	Правила, що базуються на правах людини, трудових правах та повазі до навколишнього середовища
	Постійний розвиток	Спрямовані на досягнення розвитку кадрів з урахуванням нинішніх і майбутніх поколінь
	Спільне благо	Орієнтовані на загальне благо суспільства

Джерело: Garriga та Mele (Garriga and Mele) (2004)

## Додаток 2. Принципи / Керівні принципи і рейтинги соціальної відповідальності

Принцип/рейтинг	Розробник	Опис
Принципи відповідального інвестування в сільське господарство і продовольчі системи (колишнє Відповідальне інвестування в сільське господарство - RAI)	Комітет з всесвітньої продовольчої безпеки (КПБ) (CFS), вкл. FAO (FAO), МФСР (IFAD) та ВПП (WFP)	<p>Принципи спрямовані на сприяння відповідальному інвестуванню в сільське господарство і продовольчі системи, роблячи внесок у продовольчу безпеку і харчування, підтримуючи тим самим поступову реалізацію права на достатнє харчування в контексті національної продовольчої безпеки. Принципи полягають в наступному:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сприяння продовольчій безпеці та харчуванню</li> <li>▪ Сприяння стабільному та всеохоплюючому економічному розвитку і подоланню бідності</li> <li>▪ Виховувати гендерну рівність та розширювати права жінок</li> <li>▪ Залучати і розширювати права молоді</li> <li>▪ Раціональне використання ресурсів землі, рибальства і лісів, доступу до води</li> <li>▪ Зберігати і раціонально використовувати природні ресурси, підвищувати життєстійкість та зводити до мінімуму ризик стихійних лих</li> <li>▪ Поважати культурну спадщину та традиційні знання, підтримувати різноманітність та інновації</li> <li>▪ Сприяти створенню безпечного та здорового сільського господарства та продовольчих систем</li> <li>▪ Залучати всеохоплюючі та прозорі структури управління, процеси та механізми трудових конфліктів</li> <li>▪ Оцінювати і розглядати результати та заохочувати підзвітність</li> </ul>
Принципи SAFA– оцінка стабільності сільського господарства і продовольства системи	FAO (FAO)	<p>SAFA є цілісною глобальною основою для оцінки стабільності продовольчого ланцюгу та ланцюгу вартості в сільському господарстві. SAFA включає в себе наступні тематичні протоколи стабільності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Належне управління (корпоративна етика, участь, верховенство закону, цілісне управління)</li> <li>▪ Цілісність навколишнього середовища (атмосфери, води, землі, біорізноманіття, матеріалів та енергії, добробуту тварин)</li> <li>▪ Економічна стабільність, інвестиції, вразливість, якість продукції та інформації, місцева економіка)</li> <li>▪ Соціальне благополуччя (належне проживання, справедлива практика торгівлі, трудові права, рівність, безпека і здоров'я людей, культурна різноманітність)</li> </ul>

Керівництво доповіддю про стабільність G4	Глобальна ініціатива зі звітності (GRI)	<p>Керівництво доповіддю про стабільність пропонує принципи звітності, розкриття інформації та стандартне керівництво здійснення для підготовки доповідей про стабільність організаціями. Керівництво також пропонує міжнародний довідковий посібник для всіх тих, хто зацікавлений в розкритті концепції управління і екологічної, соціальної та економічної ефективності та впливу. Керівні принципи охоплюють такі аспекти та категорії стабільності (в дужках):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Економічні (економічні показники, присутність на ринку, непряма економіка, впливи, практика закупівель)</li> <li>▪ Навколишнього середовища (матеріали, енергія, вода, біорізноманіття, викиди, стічні води та викиди, продукція та послуги, відповідність, транспортування, оцінка характеристик навколишнього середовища постачальника, механізм вирішення екологічних спорів)</li> <li>▪ Соціальні (багаточисельні аспекти стосовно наступних категорій: праця та гідна праця, права людини, суспільство, відповідальність за продукцію)</li> </ul> <p>Стосовно зазначених аспектів і категорій також розроблено спеціальні керівні принципи звітності для харчової промисловості.</p>
Глобальний договір <sup>17</sup>	Організація Об'єднаних Націй (ООН)	<p>Глобальний договір ООН є керівництвом з корпоративної стабільності, яке пропонує наступні десять принципів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Права людини</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Підприємства повинні підтримувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні; та</li> <li>2) Впевнитись, що вони не причетні до порушень прав людини.</li> </ol> </li> <li>▪ <u>Праця</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) Підприємства повинні підтримувати свободу асоціації та реальне визнання права на ведення колективних переговорів;</li> <li>4) Ліквідація всім форм примусової та обов'язкової праці;</li> <li>5) Реальна заборона дитячої праці; та</li> <li>6) Недопущення дискримінації в галузі праці та зайнятості.</li> </ol> </li> <li>▪ <u>Навколишнє середовище</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>7) Підприємства повинні підтримувати раціональний підхід до вирішення екологічних питань;</li> </ol> </li> </ul>

<sup>17</sup> Серед українських агрохолдингів лише Астарта-Київ бере участь в Глобальному договорі ООН.

		8) Залучати ініціативи, спрямовані на підвищення екологічної відповідальності; та 9) Заохочувати розробку і поширення екологічно безпечних технологій. ▪ <u>Боротьба з корупцією</u> 10) Підприємства повинні боротися з корупцією у всій її проявах, включаючи здирицтво та хабарництво.
Керівні принципи, що стосуються підприємств і прав людини	Організація Об'єднаних Націй (ООН)	В якості глобального стандарту, що стосується усіх бізнес-підприємств, Керівні принципи забезпечують подальшу концептуальну і оперативну прозорість щодо двох принципів в сфері прав людини, які підтримує Глобальний договір. Вони підтримують Глобальний договір і забезпечують авторитетну основу для учасників щодо політики і процесів, які вони повинні застосовувати для того, щоб гарантувати, що вони відповідають за дотримання прав людини. Керівні принципи містять три основних компоненти, уточнюючи відповідні обов'язки і відповідальність держав і підприємств: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обов'язок держави захищати</li> <li>▪ Відповідальність за дотримання</li> <li>▪ Доступ до правового захисту</li> </ul>
Принципи корпоративного управління	G20(20 країн)/OECD (ОЕСР)	Інструмент для політиків оцінки та вдосконалення правової, нормативної та інституційної основи для корпоративного управління з метою підтримки економічної ефективності, стійкого зростання і фінансової стабільності. Він охоплює такі області: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Права акціонерів</li> <li>▪ Інституційні інвестори, фондові ринки та інші посередники</li> <li>▪ Роль зацікавлених сторін</li> <li>▪ Розкриття інформації та прозорість</li> <li>▪ Обов'язки Ради директорів</li> </ul>
Керівні принципи для багатонаціональних підприємств	OECD (ОЕСР)	Керівні принципи є рекомендаціями, адресованими урядом для багатонаціональних підприємств. Ці керівні принципи були оновлені в 2011 р. в'яте, так як вони були вперше прийняті в 1976 р. Вони охоплюють такі сфери: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Загальна політика</li> <li>▪ Розкриття інформації</li> <li>▪ Права людини</li> <li>▪ Зайнятість та робочі відносини</li> <li>▪ Навколишнє середовище</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Боротьба з хабарництвом, підтримкою та вимагання хабарів</li> <li>▪ Інтереси споживачів</li> <li>▪ Наука і технології</li> <li>▪ Конкуренція</li> <li>▪ Оподаткування</li> </ul>
Стандарти діяльності для екологічної та соціальної стійкості	Міжнародна фінансова корпорація (МФК) (IFC)	<p>Вісім Стандартів діяльності встановлюють стандарти, з якими клієнт МФК може зустрічатися протягом усього періоду інвестицій МФК:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оцінка і управління екологічними та соціальними ризиками і впливом</li> <li>▪ Організація та умови праці</li> <li>▪ Ефективне використання ресурсів та запобігання забрудненню</li> <li>▪ Здоров'я, безпека та охорона спільноти</li> <li>▪ Придбання землі та вимушене переселення</li> <li>▪ Збереження біорізноманіття та збалансоване управління живими природними ресурсами</li> <li>▪ Корінні народи</li> <li>▪ Культурна спадщина</li> </ul>
Принципи Екватору	Принципи Екватору фінансових інститутів (ПЕФІ) (EPFI) у співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК) (IFC)	<p>Принципи Екватору надають загальну основу і рамки для роботи проектного фінансування і включають наступне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Аналіз і категоризацію</li> <li>▪ Екологічну і соціальну оцінки</li> <li>▪ Застосування екологічних і соціальних стандартів</li> <li>▪ Системи управління навколишнім та соціальним середовищем, План дій Принципів Екватору</li> <li>▪ Залучення зацікавлених сторін</li> <li>▪ Механізм розгляду спорів</li> <li>▪ Незалежний огляд</li> <li>▪ Пакти</li> <li>▪ Незалежний контроль та звітність</li> <li>▪ Звітність та прозорість</li> </ul>
Принципи участі приватного сектору в інфраструктурі	OECD (ОЕСР)	<p>24 принципи, які стосуються наступного::</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Прийняття рішень про надання послуг інфраструктури в державній або приватній сферах</li> <li>▪ Поліпшення сприятливих інституційних умов</li> <li>▪ Цілі, стратегії та потенціал на всіх рівнях</li> <li>▪ Забезпечення роботи державно-приватного виробництва</li> <li>▪ Заохочення відповідальної поведінки підприємства</li> </ul>

КЛД СТАТС (KLD STATS)	Ріск Метрикс Груп (Risk Metrics Group) (колишня КЛД (KLD (Кіндер (Kinder), Ліденберг (Lydenberg ) та Доміні (Domini) Корпорація Дослідження та Аналітики (Research & Analytics Inc.)	<p>Статистичний інструмент для аналізу тенденцій соціальних і екологічних показників. КЛД (KLD) оцінює компанії, що торгуються на фондовій біржі США, та базується на восьми ознаках соціальної діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відносини зі спільнотою</li> <li>▪ Взаємодія з персоналом</li> <li>▪ Навколишнє середовище</li> <li>▪ Продукція</li> <li>▪ Відношення до жінок та меншин</li> <li>▪ Військові контракти</li> <li>▪ Атомна енергетика</li> <li>▪ Південна Африка</li> </ul>
Састейналітикс (Sustainalytics) (колишня база даних соціальних інвестицій Канади (CSID))	Майкл Янцзі Рісорч Ассоейтс Інкорпорейтид (Michael Jantzi Research Associates Incorporated)	<p>Састейналітикс (Sustainalytics) вимірює середню потенційну силу фірми і слабкі сторони для кожного з наступних семи параметрів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Спільнота</li> <li>▪ Різноманітність</li> <li>▪ Зв'язки з працівниками</li> <li>▪ Навколишнє середовище</li> <li>▪ Міжнародні операції</li> <li>▪ Продукція та операції підприємства</li> <li>▪ Корпоративне управління</li> </ul> <p>Хоча Sustainalytics відображає деякі ключові відносини між зацікавленими сторонами, це розглядає лише компанії, що торгуються на канадській фондовій біржі.</p>
Індекс відповідальності в екологічному та соціальному середовищах S&P	Індекс Доу Джонса S&P	<p>Індекси включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S&amp;P 500 Індекс відповідальності в екологічному та соціальному середовищах</li> <li>▪ S&amp;P 500 Індекс виключення відповідальності в екологічному та соціальному середовищах</li> <li>▪ S&amp;P Індекс міжнародної відповідальності в екологічному та соціальному середовищах</li> <li>▪ S&amp;P Індекс виключення відповідальності в екологічному та соціальному середовищах</li> </ul> <p>Індекси відповідальності в екологічному та соціальному середовищах S&amp;P включають процес вибору компоненту на основі правил, враховуючи бали цих компаній в результаті щорічного опитування. Обстеження включає в себе більше 100 питань для кожної конкретної</p>



	<p>галузі. Питання згруповані у великі групи, які додатково згруповані за трьома параметрами: екологічними, соціальними та економічними. Результати окремих питань і критерії об'єднуються в бали вимірювання, які додатково групуються, щоб сформувавши загальний бал компанії. Остаточний рахунок являє собою зважене середнє значення оцінки для екологічних і соціальних параметрів, отриманих в ході опитування. Результати визначаються відповідно до результатів в наведеному вище загальному балі, який складається з врахуванні трьох параметрів, але не враховує результати економічного параметру.</p>
<p>Рейтинг прозорості та розкриття інформації (T&amp;D) S&amp;P</p>	<p>Рейтинг прозорості та розкриття інформації (T&amp;D) розроблено на основі аналізу останніх наявних річних звітів, а також оцінки рівня прозорості та розкриття інформації (T&amp;D) компаній на ринках, що розвиваються (Азії, Латинської Америки, Центральної та Східної Європи, Близького Сходу і Африки), а також розвинених ринків (Європи, розвиненої Азії і США).</p> <p>Прозорість та розкриття інформації (T&amp;D) оцінюються шляхом вивчення річних звітів компанії (англійською та місцевою мовою), враховуючи 98 можливих параметрів, які розділені на наступні три основні категорії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Структура власності та права інвесторів (28 параметрів)</li> <li>▪ Фінансова прозорість та розкриття інформації (35 параметрів)</li> <li>▪ Структура Ради правління, керівництва та процесу (35 параметрів)</li> </ul> <p>Кожне питання оцінюється на бінарній основі для забезпечення об'єктивності, рейтинги для трьох великих категорій і загальний рейтинг розробляють, виходячи з відповідей на окремі питання.</p>
<p>ICO (ISO) 26000</p> <p>Міжнародна організація стандартизації ICO (ISO)</p>	<p>Подає інструкцію, як підприємства та організації можуть працювати соціально відповідальним чином. Не є стандартом системи управління і не може бути використаним для сертифікації. Охоплено наступні аспекти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Концепції, терміни та визначення стосовно соціальної відповідальності</li> <li>▪ Передумови, тенденції та характеристики соціальної відповідальності</li> <li>▪ Принципи та практика стосовно соціальної відповідальності</li> <li>▪ Основні теми та проблеми соціальної відповідальності</li> <li>▪ Інтеграція, впровадження та просування соціально відповідальної поведінки в організації за допомогою її політики і практики в рамках</li> </ul>

---

її сфери впливу

- Виявлення та співпраця із зацікавленими сторонами
- Виконання зобов'язань, дій та інша пов'язаними з цим інформація

Основним предметами є:

- Права людини
  - Практика в сфері праці
  - Навколишнє середовище
  - Прозорі торгівельні операції
  - Проблеми споживачів
  - Залучення спільноти та розвиток
- 

Джерело: власна презентація

## Додаток 3. Опитувальник з КСВ для проведення детального

### ІНТЕРВ'Ю З КЕРІВНИКАМИ АГРОХОЛДИНГІВ

Шановний Відповідач!

Ми раді запросити Вас взяти участь у дослідженні корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в сільському господарстві України. Це перше комплексне дослідження питань КСВ в українському агробізнесі і його мета полягає в тому, щоб визначити кращі практики КСВ і допомагати українським сільськогосподарським підприємствам в реалізації успішних програм соціальних і суспільних відносин в сільській місцевості, які матимуть позитивний вплив на продуктивність і репутацію підприємств.

Ваш досвід і знання мають важливе значення для дослідження, оскільки вони допоможуть детальніше виявити соціальні проблеми в сільській місцевості і тим самим сформулювати майбутнє рішення з питань політики і успішних реформ.

У відповідь на наведені нижче питання, будь ласка, зверніть увагу, що всі ваші відповіді зберігатимуться в умовах суворої конфіденційності, якщо ви не хотіли б зробити їх надбанням громадськості.

Перед тим як взяти участь в дослідженні, зверніть увагу, що воно охоплює такі галузі КСВ:

1. **Розвиток спільнот:** інвестиції в соціальну інфраструктуру (школи, лікарні, культурні клуби, бібліотеки і т.д.), інвестиції в фізичну інфраструктуру (газопроводи, лінії електропередач, дороги і т.д.), лобіювання корисних ініціатив в місцевих і державних органах і т.п.
2. **Різноманітність:** зайнятість людей з обмеженими можливостями або меншин, зайнятості/залучення жінок, догляд за дітьми, програми по догляду за літніми людьми і інші переваги для економічно обмежених людей, т.д.
3. **Корпоративне управління: Corporate governance:** тактовні прийняття рішень, політична відповідальність і т.д.
4. **Відносини працівників:** відсутність тимчасового звільнення працівників, програми розподілу прибутку з співробітниками, володіння/опціони на акції працівникам, пенсійна допомога, програми в галузі охорони здоров'я та безпеки і т.д.
5. **Захист навколишнього середовища:** біорізноманіття, програми захисту тварин, скорочення програм викидів CO<sub>2</sub>, біоенергетичні програми, впровадження екологічно чистих технологій, таких як крапельне зрошення, нульової обробки землі і т.д.
6. **Якість виробництва:** участь в добровільних стандартах якості та безпеки, встановлення власних стандартів якості, інвестиції в дослідження та розвиток, програми економічної безпеки від крадіжок і т.д.
7. **Управління постачальниками:** положення про КСВ в контрактах, чіткі вимоги з КСВ до постачальників і т.д.
8. **Прозорість:** прозора і ефективна звітність із соціальних і екологічних питань, розкриття інформації про структуру власності, фінансові результати і т.д.

Якщо у вас є питання або потрібна допомога в дослідженні, будь ласка, не вагайтеся звертатися до нас.

### А. Важливість КСВ

Прохання вказати, чому, на вашу думку, КСВ має важливе значення для вашої компанії

КСВ має важливе значення, тому що...	Абсолютно погоджуюсь	Погоджуюсь	Не погоджуюсь	Абсолютно не погоджуюсь	Важко сказати / Не знаю
... ми прагнемо домогтися відданості спільнот в регіонах нашої діяльності					
... ми прагнемо домогтися лояльності наших співробітників					
... ми прагнемо зменшити тиск з боку суспільства					
... ми прагнемо виділити нас від інших компаній					
... ми прагнемо поліпшити довгострокові фінансові показники					
... від нас цього вимагає закон					
...ми маємо чисельні фонди					
...соціальна відповідальність – наша традиція					
...інші компанії роблять те ж саме					
...ми прагнемо мати хороший імідж перед нашими інвесторами					
... ми прагнемо мати хороший імідж перед нашими широким загалом					
... влада не в змозі вирішити деякі з проблем					
...нас вчили так робити					
...люди просто потребують допомоги					
...з іншої причини (вкажіть, будь ласка)					

Прохання вказати найважливішого отримувача програм вашої компанії в області КСВ:

Отримувач	Дуже важливий	Важливий	Неважливий	Абсолютно неважливий	Важко сказати / Не знаю
Центральний уряд					
Місцева влада					
Неурядові організації					

Землевласники					
Інвестори					
Малі та середні підприємства					
Працівники компанії					
Кінцеві споживачі					
Соціальні, культурні та релігійні організації (напр., шкільні клуби, школи, лікарні, церкви тощо)					
Інше (вказіть, будь ласка)					

## **Б. Організація КСВ у вашій компанії**

**Вкажіть, будь ласка, ячи ваша компанія провадить особливо політику щодо КСВ:**

- Так
- Ні, але ми плануємо розробити таку політику
- Ні

**Якщо так, то за який період ця політика розроблена:**

---

**Якщо так, то які сфери КСВ ця політика включає (можливі кілька відповідей):**

- Розвиток спільності
- Різноманітність
- Корпоративне управління
- Стосунки співробітників
- Захист навколишнього середовища
- Якість продукції
- Управління постачальниками
- Прозорість
- Інше (вкажіть, будь ласка)

---

**Вкажіть, будь ласка, на якому рівні управління приймають рішення про інвестиції в КСВ (можливі кілька відповідей):**

- Вищий рівень управління
- Середній рівень управління
- Функціональний рівень управління
- Інше (вкажіть, будь ласка)

---

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія відкрила спеціальний фонд для реалізації запланованих програм КСВ:**

- Так
- Ні, але ми плануємо відкрити такий фонд
- Ні

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія має спеціальний фонд для оперативного реагування на термінові соціальні або екологічні проблеми, які не були заплановані в рамках вашої програми КСВ:**

- Так
- Ні, але ми плануємо відкрити такий фонд
- Ні

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія має особливу посаду управління, яка відповідає за сферу КСВ:**

- Так
- Ні, але ми плануємо ввести таку посаду
- Ні

**Якщо так, коли вона була введена:** \_\_\_\_\_

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія має спеціальний відділ, який відповідає за сферу КСВ:**

- Так
- Ні, але ми плануємо відкрити такий відділ
- Ні

**Якщо так, коли його було відкрито:** \_\_\_\_\_

**Вкажіть, будь ласка, ступінь участі відділів вашої компанії в діяльності в сфері КСВ:**

Відділ	Дуже високий	Високий	Низький	Дуже низький	Не бере участі
Виробничий відділ					
Фінансовий відділ					
Відділ постачання					
Відділ маркетингу					
Юридичний відділ					
Відділ кадрів					
Відділ інвестиційних зв'язків					
Відділ урядових зв'язків					
Відділ зв'язків з громадськістю					
Відділ досліджень і розвитку					
Інше (вказіть, будь ласка) _____					

**Вкажіть, будь ласка, як ви зазвичай отримуєте інформацію про проблеми в сфері КСВ, які повинні бути вирішені в першу чергу (можливі кілька відповідей):**

- Вище керівництво вашої компанії
- Регіональні менеджери вашої компанії
- Менеджери інших компаній
- НУО
- Центральний уряд
- Місцеві органи влади
- Лідери місцевої громади
- ЗМІ
- Інше (вказіть, будь ласка)

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія організовує тренінги для своїх співробітників з питань КСВ:**

- Так, на регулярній основі
- Так, на нерегулярній основі
- Ні, але ми плануємо організувати подібні тренінги
- Ні

**Якщо так, то які області КСВ ці тренінги охоплюють:**

- Розвиток спільноти
- Різноманітність
- Корпоративне управління
- Відносини співробітників
- Захист навколишнього середовища
- Якість продукції
- Управління постачальниками
- Прозорість
- Інше (вказіть, будь ласка)

**Вкажіть, будь ласка, чи співробітники вашої компанії беруть участь у тренінгах з КСВ поза вашою компанією:**

- Так
- Ні

**Вкажіть, будь ласка, як ви оцінюєте реалізацію заходів КСВ співробітниками вашої компанії:**

- Опитування з метою самооцінки
  - Аудит на місці вашою компанією
  - Аудит на місці зовнішнім аудитором
  - Інше (вкажіть, будь ласка)
-



## **В. Реалізація КСВ у вашій компанії**

### **В.1. Розвиток спільнот**

**Вкажіть, будь ласка, в яких з наступних видів діяльності ваша компанія бере участь на даний час (можливі кілька відповідей)**

- Благодійність
- Підтримка некомерційних організацій
- Підтримка житлового будівництва
- Підтримка освіти
- Підтримка місцевого сільського населення
- Підтримка програм добровольців
- Інше (вкажіть, будь-ласка)

### **В.2. Різноманітність**

**Вкажіть, будь ласка, в яких з наступних видів діяльності ваша компанія бере участь на даний час (можливі кілька відповідей)**

- Підтримка балансу робота/життя для співробітників (наприклад, догляд за дітьми, людьми похилого віку, гнучкий графік і т.д.)
- Програми лідерства для жінок
- Працевлаштування інвалідів
- Забезпечення продукцією та надання послуг економічно обмеженим групам населення
- Інше (вкажіть, будь-ласка)

**Вкажіть, будь ласка, кількість членів жіночої статі Ради директорів вашої компанії:** \_\_\_\_\_

**Вкажіть, будь ласка, стать головного виконавчого директора вашої компанії:**

- Чоловік
- Жінка

### **В.3. Корпоративне управління**

**Вкажіть, будь ласка, кількість членів Ради директорів вашої компанії:**

**Скільки з них є незалежними (невиконавчими) директорами:**

**Скільки з них іноземці:**

**Вкажіть, будь ласка, досвід членів Ради директорів вашої компанії**

<b>Досвід члена Ради</b>	<b>Кількість членів Ради з подібним досвідом</b>
Дійсні або на пенсії керівники вищої ланки	
Керівники і співробітники юридичних фірм, комерційних та інвестиційних банків, бухгалтерських фірм, рекламних агентств та агентств з громадських зв'язків, консалтингових фірм, приватні інвестори	
Керівники і співробітники інших компаній	
Нинішні і колишні вчені, урядовці, керівники фондів і некомерційних організацій	
Інше (вкажіть, будь ласка)	

--	--

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія проводить політику обмеження рівня винагороди керівників вищої ланки і членів Ради директорів:**

- Так
- Ні, але ми плануємо ввести таку політику
- Ні

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія має свій власний Кодекс поведінки:**

- Так
- Ні, але ми плануємо розробити наш Кодекс поведінки
- Ні

**Якщо так, то як Кодекс поведінки доводять до співробітників вашої компанії (можливі кілька відповідей):**

- Під час зібрань
- У довіднику працівника
- На тренінгах
- Інше (вкажіть, будь ласка)

#### **В.4. Відносини працівників**

**Вкажіть, будь ласка, які з наступних політик використовуються у вашій компанії (можливі кілька відповідей)**

- Підтримка корпоративного волонтерства співробітників
- Відсутність тимчасового звільнення працівників
- Програми розподілу готівкового прибутку для співробітників
- Акціонерна власність для співробітників
- Програма пенсійного забезпечення
- Програма безпеки життєдіяльності для співробітників
- Управління власністю, виробничими приміщеннями та обладнанням для відповідного робочого середовища
- Путівки для співробітників
- Підвищення кваліфікації співробітників
- Інше (вкажіть, будь ласка)

#### **В.5. Захист навколишнього середовища**

**Вкажіть, будь ласка, які з наступних практик реалізовано у вашій компанії (можливі кілька відповідей):**

- Отримання доходів за рахунок інноваційних екологічних послуг та ефективного використання енергії
- Запобігання забрудненню навколишнього середовища (наприклад, скорочення викидів CO<sub>2</sub>) в тваринництві
- Запобігання забрудненню навколишнього середовища (наприклад, залишків добрив, скорочення використання пестицидів і т.д.) в рослинництві
- Програми для внесення органічних добрив
- Скорочення використання антибіотиків у тваринництві
- Програма управління відходами
- Використання перероблених матеріалів/вторинної сировини
- Використання/виробництво відновлюваних джерел енергії та екологічно чистих видів палива
- Посилений контроль біологічної безпеки (санітарної і фіто-санітарної)
- Екологічна сертифікація відповідно до ISO 14001
- Програма забезпечення добробуту тварин
- Технологічні інновації (наприклад, точне землеробство, нульова обробка ґрунту, крапельне зрошення, механічне управління бур'янами і т.д.)
- Програма раціонального використання води
- Програма з біорізноманіття

- Інше (вказіть, будь ласка)
- 

### **В.6. Якість продукції**

**Вкажіть, будь ласка, які з наступних практик реалізовано у вашій компанії (можливі кілька відповідей):**

- Довгострокова, в масштабах всієї компанії програма якості  
 Участь в добровільних програмах визначення якості (наприклад, GLOBALGAP, ISO і т.д.)  
 Програма економічної безпеки  
 Інше (вказіть, будь ласка)
- 

### **В.7. Управління постачальниками**

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія заявляє вимоги КСВ до своїх постачальників:**

- Так  
 Ні, але ми плануємо розробити такі вимоги  
 Ні

**Якщо так, то які сфери покривають такі вимоги (Можливі кілька відповідей):**

- Повага прав людини  
 Умови роботи  
 Винагороди співробітників  
 Відсутність дискримінації  
 Свобода асоціацій  
 Колективні переговори  
 Боротьба з корупцією та хабарництвом  
 Безпека життєдіяльності  
 Охорона навколишнього середовища  
 Якість продукції  
 Інше (вказіть, будь ласка)
- 

**Якщо так, то чи всі постачальники підпадають під такі вимоги:**

- Так  
 Ні (вказіть, будь ласка)
- 

**Якщо так, то яким чином ці вимоги доведені до відома постачальників вашої компанії:**

- Під час зібрань  
 У договірних умовах  
 За допомогою брошур/журналів/інформаційних бюлетенів/веб-сторінок  
 Інше (вказіть, будь ласка)
- 

**Якщо так, то як ви оцінюєте реалізацію заходів КСВ постачальниками вашої компанії (можливі кілька відповідей):**

- Опитувальник з метою самооцінки  
 Аудит на місці вашою компанією  
 Аудит на місці, проведений зовнішній аудитором  
 Інше (вказіть, будь ласка)
- 

### **В.8. Прозорість**

**Вкажіть, будь ласка, якщо вашу компанію регулярно незалежно перевіряють з приводу соціальних та екологічних питань:**

- Так  
 Ні

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія регулярно публікує звіт з КСВ:**

- Так
- Ні

**Якщо так, то як часто публікують звіт з КСВ:**

- Щорічно
  - Інше (вкажіть, будь ласка)
- 

**Якщо так, то чи подають прес-реліз щодо звіту з КСВ:**

- Так
- Ні

**Вкажіть, будь ласка, як ваша компанія оголошує про майбутні заходи/події з КСВ (можливі кілька відповідей):**

- Веб-сторінка компанії
  - Брошура/журнал/інформаційний бюлетень компанії
  - Національні ЗМІ
  - Місцеві ЗМІ
  - Розсилання електронних листів
  - Соціальні медіа
  - Інше (вкажіть, будь ласка)
- 

**Вкажіть, будь ласка, якщо ваша компанія бере на себе провідну роль у висуненні на передній план і розв'язанні ширших питань державної політики (напр., оподаткування, землекористування, охорони навколишнього середовища, торгової політики, розвитку сільської місцевості, гендерної рівності і т.д.):**

- Так
- Ні, але ми плануємо розглядати питання державної політики ширше
- Ні

**Якщо так, то які можливості використовує ваша компанія для вирішення ширших питань державної політики (можливі кілька відповідей):**

- Участь в громадських радах уряду
  - Зустрічі з місцевими органами влади
  - Членство в бізнес-асоціаціях
  - Членство в інших НУО
  - Компанії з громадських зв'язків в ЗМІ
  - Інше (вкажіть, будь ласка)
- 

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія є членом будь-якої неурядової громадської організації, яка займається соціальними та екологічними питаннями:**

- Так
- Ні, але ми плануємо стати членом такої НУО
- Ні

**Вкажіть, будь ласка, чи ваша компанія регулярно розкриває інформацію широкому загалу про наступне (поставте галочку, стосовно чого):**

- Структуру власності
- Корпоративне управління
- Фінансові результати

## В. Результати КСВ

Вкажіть, будь ласка, які досягнення реалізації програм КСВ вашої компанії є найважливішими:

Результат	Дуже важливо	Важливо	Неважливо	Абсолютно неважливо	Важко сказати/Не знаю
Обслуговування громади належним чином					
Поліпшення соціальної інфраструктури в сільській місцевості					
Поліпшення фізичної інфраструктури в сільській місцевості					
Підвищення відданості спільноти					
Підвищення кваліфікації співробітників					
Більш кваліфіковані шукачі роботи					
Зниження плинності кадрів					
Підвищення відданості співробітників					
Захист/підтримка цінностей компанії					
Покращення фінансових показників					
Підвищення показників акцій					
Підвищення ефективності використання ресурсів					
Зниження ризиків на ринку					
Поліпшення співпраці з постачальниками					
Покращені умови контракту з постачальниками					
Покращення доступу до банківських кредитів					
Покращення якості продукції					
Покращена інновативність					
Покращений захист природних ресурсів					
Вища роль компанії у вирішенні соціальних та екологічних проблем на політичному рівні					
Вища роль компанії у вирішенні економічних питань на політичному рівні					
Краща репутація в очах інвесторів					
Краща репутація в очах влади					
Краща репутація в очах широкої громадськості					
Інше (вкажіть, будь ласка)					

Наведіть, будь-ласка, приклади програм КСВ з кожної сфери КСВ, де ваша компанія брала участь протягом останніх трьох років:

Сфера КСВ	Стислий опис програми / інвестицій
Розвиток спільноти	
Різноманітність	
Корпоративне управління	
Відносини співробітників	
Охорона навколишнього середовища	
Якість продукції	
Управління постачальниками	

Прозорість	
Інше	

**Вкажіть, будь ласка, приблизну загальну вартість реалізації програм КСВ вашою компанією, грн /га: \_\_\_\_\_**

### **В. Загальна інформація про Вашу компанію**

Назва компанії	
Кількість працівників	
Кількість працівників в центральному офісі	
Загальна оброблена площа, га	
Поголів'я худоби, голови	<input type="checkbox"/> Птахівництво _____ <input type="checkbox"/> Свині _____ <input type="checkbox"/> ВРХ _____
Приблизний оборот, грн	
Спеціалізація	Рослинництво _____ % від обороту Тваринництво _____ % від обороту
Вертикальна інтеграція (поставте галочку напроти того, в чому ще, крім сільського господарства, зайнята ваша компанія - можливі кілька відповідей)	<input type="checkbox"/> Інвестиції у виробництво/розподіл <input type="checkbox"/> Зберігання <input type="checkbox"/> Обробка <input type="checkbox"/> Експорт <input type="checkbox"/> Роздрібна торгівля
Фірмова продукція (будь ласка, вкажіть, чи ваша компанія виробляє власний брендований продукт)	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
Ваша посада в компанії	

**Дякуємо за ваш час!**

## Додаток 4. БАГАТОПЛАНОВИЙ ХАРАКТЕР КСВ

Відповідно до цих принципів і керівних вказівок, КСВ охоплює права людини, трудові відносини та практику в галузі зайнятості (наприклад, навчання, різноманітність, гендерну рівність, здоров'я працівників і благополуччя), екологічні проблеми (такі, як біологічне різноманіття, зміна клімату, раціональне використання ресурсів, оцінювання життєвого циклу і запобігання забрудненню), а також боротьбу з хабарництвом і корупцією. Участь громад і їх розвиток, залучення людей з обмеженими можливостями, інтереси споживачів, в тому числі й приватне життя - також є частиною програми КСВ. Сприяння соціальній та екологічній відповідальності через ланцюги постачань, а також розкриття нефінансової інформації визнаються важливими наскрізними питаннями. Комісія прийняла введення політики та волонтерства ЄС, де волонтерство працівника визначається в якості вияву КСВ.<sup>18</sup>

Крім того, Комісія просуває три принципи належного податкового управління, а саме - прозорість, обмін інформацією та справедливу податкову конкуренцію - у відносинах між державами. Також компанії заохочують, де це доречно, працювати в напрямку реалізації цих принципів.

Комісія ЄС (2011): Оновлена стратегія корпоративної соціальної відповідальності 2011-2014 рр., COM (2011) 681, остаточна, Брюссель, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=COM%3A2011%3A0681%3AFIN>

---

<sup>18</sup> «Введення політики та волонтерства ЄС: Визнання та сприяння прикордонній добровольчій діяльності в ЄС», COM (2011)568.