

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2026-1-7>

УДК 338.436:658.012.4:005.334

JEL Q13, G34, M14

В. А. Колодійчук

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького, м. Львів

e-mail: V-A-K@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2757-6299>

М. Б. Куртяк

аспірант кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького, м. Львів

e-mail: mykurtiak@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8913-1261>

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

Розкрито сутність і концептуальне обґрунтування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як чинника формування резильєнтності системи корпоративного управління агрохолдингами в умовах трансформації логістичних ланцюгів. Проаналізовано інституційну природу агрохолдингів як вертикально інтегрованих структур, де логістична координація та соціальне управління є взаємодоповнювальними елементами стійкості. Концептуально розмежовано категорії «резистентність» і «резильєнтність»: перша характеризує здатність системи чинити опір зовнішнім впливам, друга – адаптуватися до змін, зберігаючи функціональність і формуючи нові траєкторії розвитку. Ідентифіковано канали впливу КСВ на резильєнтність корпоративного управління (людський капітал, взаємодія зі стейкхолдерами, ESG-практики та репутація). Доведено, що в умовах війни, руйнування транспортної інфраструктури та блокування експортних шляхів КСВ трансформується з репутаційного інструменту у стратегічний механізм відновлення виробничо-логістичних процесів. Зроблено висновок, що інтеграція КСВ та ESG-підходів у систему корпоративного управління дає агрохолдингам змогу зберігати керування і забезпечувати стабільність постачання продукції завдяки гнучкій адаптації логістичних ланцюгів.

Ключові слова: *резильєнтність, корпоративне управління, логістичні ланцюги, агропромисловий комплекс, агрохолдинги, корпоративна соціальна відповідальність, ESG-критерії.*

Kolodiychuk V. A., Kurtyak M. B. RESILIENCE OF THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IN AGROHOLDINGS AMIDST THE TRANSFORMATION OF LOGISTICS CHAINS

The article addresses the role of corporate social responsibility (CSR) in forming the resilience of corporate governance systems within the agro-industrial complex (AIC) of Ukraine. The study is motivated by the critical challenges facing Ukrainian agroholdings under full-scale war: destruction of production and transport infrastructure, temporary occupation or mining of agricultural land, disruption of export routes, and a severe labor shortage. These circumstances have demonstrated that conventional approaches focused on stability or resistance are no longer sufficient to ensure sustainable agribusiness operation. The institutional nature of agroholdings is analyzed as vertically integrated structures combining logistical coordination with social governance. Their formation on the basis of joint-stock capital creates preconditions for establishing control over key segments of the AIC, while vertical integration minimizes transaction costs and reduces dependence on external counterparties. A conceptual distinction is drawn between the categories of "resistance" and "resilience": the former denotes the capacity of a system to withstand external pressures while preserving its structure, whereas the latter implies the ability to adapt, learn, and generate new development trajectories after crossing a bifurcation point. Resilient systems do not merely survive crises – they use external shocks as impulses for institutional and functional renewal. Four key channels through which CSR influences corporate governance system resilience are identified: human capital development, stakeholder engagement, ESG practices, and reputational capital. Investment in human capital enhances personnel adaptability and reduces managerial failures. Responsible relationships with stakeholders diminish conflict in the external environment and provide informal support during instability. The integration of CSR and ESG approaches into the governance system increases transparency and enables proactive risk management. Reputational capital broadens access to financing and accelerates recovery after destabilizing shocks. It is demonstrated that under wartime conditions, with logistical chains broken and the agro-export model transformed, corporate governance system resilience is shaped at the intersection of economic, social, and territorial factors. CSR in this context functions not merely as a reputational policy instrument but as a strategic tool for maintaining manageability, sustaining community employment, and restoring production and

logistics processes. The conclusion is drawn that integrating CSR and ESG principles into the corporate governance system of agroholdings is a key determinant of their long-term resilience, and applied methodological tools for measuring this resilience require further development.

Keywords: *resilience, corporate governance, agro-industrial complex, agroholdings, corporate social responsibility, ESG criteria.*

Формулювання проблеми. Збалансований економічний розвиток держави створює передумови для зростання добробуту її населення та підвищує значимість країни у міжнародному поділі праці. Потужна економіка є найвагомим аргументом у здійсненні міжнародної політики та одержанні економічних переваг у освоєнні нових сировинних та споживчих ринків, це «вхідний квиток» у міжнародні інституційні структури, зокрема Європейський Союз, куди так прагне вступити Україна. Економічне відродження держави в повоєнний період повинно базуватися на відповідних домінантах, що здатні спровокувати системний ефект поступального руху всієї економіки. Обмежені ресурси необхідно спрямовувати в ті галузі, що здатні бути локомотивом для розвитку інших, адже інвестиційна віддача в галузевому розрізі національної економіки суттєво різниться. Для умов України пріоритетним напрямом є розвиток аграрного сектору економіки, що підтверджується логікою класичних і сучасних концепцій міжнародної торгівлі та теорій порівняльних переваг.

Водночас сучасний стан розвитку національного агропромислового комплексу (АПК) загалом і функціонування агрохолдингів зокрема свідчить про надто високий рівень турбулентності виробничо-збутових процесів, адже до традиційних ризиків, пов'язаних із впливом природно-кліматичних факторів і сезонності виробництва, додалися безпрецедентні ризики повномасштабної війни: руйнування виробничої та транспортно-логістичної інфраструктури, втрата значних площ через окупацію територій та мінування полів, блокування традиційних логістичних шляхів, мобілізацію і еміграцію трудових ресурсів тощо.

Традиційні підходи до забезпечення простої стабільності (резистентності) за таких екстремальних умов очевидно є недостатніми, що актуалізує науково-практичне завдання – формування резильєнтності системи корпоративного управління, тобто здатності інституційно організованої системи управління не лише витримувати дестабілізаційні впливи зовнішнього та внутрішнього характеру, але й оперативно адаптувати механізми прийняття рішень для збереження стабільності виробничо-логістичних процесів і гнучкої трансформації логістичних ланцюгів.

Емпіричний досвід засвідчує, що здатність агрохолдингів до такої адаптації нерозривно пов'язана з рівнем їхньої корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та глибиною імплементації ESG-критеріїв. Попри беззаперечне сприйняття важливості соціально орієнтованої поведінки, механізми впливу КСВ на інституційну стійкість, надійність логістичних зв'язків і відновлюваність агробізнесу залишаються недостатньо вивченими й

потребують ґрунтовного теоретичного осмислення та систематизації.

Методологічною основою нашого дослідження слугує комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Розгляд АПК як складної багаторівневої сукупності елементів базується на використанні системного підходу, а для аналізу архітекtonіки корпоративного управління агрохолдингами використаємо інституційний підхід. Крім того, для з'ясування понятійно-категоріального апарату використаємо методи логічного аналізу та синтезу, а для візуалізації каналів впливу КСВ на адаптивний потенціал компаній – метод графічного моделювання.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням інституційної природи та вертикально інтегрованим структурам в АПК присвячені праці вітчизняних науковців: П. Саблука [1], В. Андрійчука [2], Ю. Лупенка [3], О. Шпикуляка [4] та ін. Концептуальний фундамент корпоративної соціальної відповідальності та теорії стейкхолдерів закладено в класичних і сучасних роботах зарубіжних дослідників, а саме: А. Керролла [5; 6], Р. Фрімена [7], Д. Вуда [8], М. Портера та М. Крамера [9].

Щодо дефініції резильєнтності, то її наукове трактування пройшло тривалу еволюцію – від інженерних та екологічних концепцій (дослідження К. Холлінга [10], К. Фольке [11], Б. Вокера [12]) до соціально-економічних систем. Війна в Україні значно активізувала проблему стійкості систем управління підприємств і надала орієнтованої на практику змістовності дефініції резильєнтності. Специфіку виробничо-логістичних процесів підприємств АПК в умовах воєнних викликів проаналізовано у [13].

Попри значний базис теоретичних напрацювань, наукова спільнота здебільшого продовжує розглядати КСВ без належної інтегрованості в систему корпоративного управління та забезпечення управлінської стійкості, позиціонуючи її або як відокремлений елемент репутаційної політики, або як абстрактну етичну складову. Невирішеною частиною загальної проблеми є концептуалізація КСВ саме як внутрішнього інституційного чинника формування резильєнтності систем корпоративного управління в АПК.

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних засад забезпечення резильєнтності системи корпоративного управління агрохолдингами в умовах трансформації логістичних ланцюгів. Для досягнення поставленої мети нами окреслено такі дослідницькі завдання: концептуально розмежувати поняття управлінської резистентності та резильєнтності в контексті стабілізації виробничо-логістичних процесів; ідентифікувати й систематизувати специфічні механізми (канали) впливу соціально відповідальних практик на здатність агропромислових підприємств зберігати керованість

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

та адаптивність в умовах воєнних викликів; обґрунтувати роль КСВ у відновленні ефективності логістичної координації та загальної виробничо-збутової діяльності агрохолдингів.

Основні результати дослідження.

Агропромисловий комплекс являє собою цілісну народногосподарську систему взаємопов'язаних галузей, що забезпечує населення продовольчими товарами та становить найбільш вагомий складову національної безпеки – продовольчу безпеку [1-2]. У межах нашого дослідження АПК розглядається як сукупність виробничо-взаємопов'язаних підприємств із вирощування, зберігання, заготівлі, транспортування, перероблення і реалізації сільськогосподарської продукції, а також обслуговуючих та допоміжних підприємств та

як цілісна система взаємопов'язаних елементів. З позицій логістичного підходу ключовою метою формування агрохолдингів є забезпечення наскрізного контролю над рухом матеріальних потоків та керованості їх у межах агропромислового комплексу – від первинного джерела сировини до реалізації готової продукції кінцевим споживачем. Така вертикальна інтеграція дає змогу мінімізувати трансакційні витрати, зменшити залежність від зовнішніх контрагентів і підвищити прогнозованість господарських результатів.

Система управління агрохолдингами формується відповідно до акціонерної моделі корпоративного управління та передбачає чіткий розподіл повноважень між власниками капіталу, наглядовими органами та виконавчим менеджментом (рис. 1).

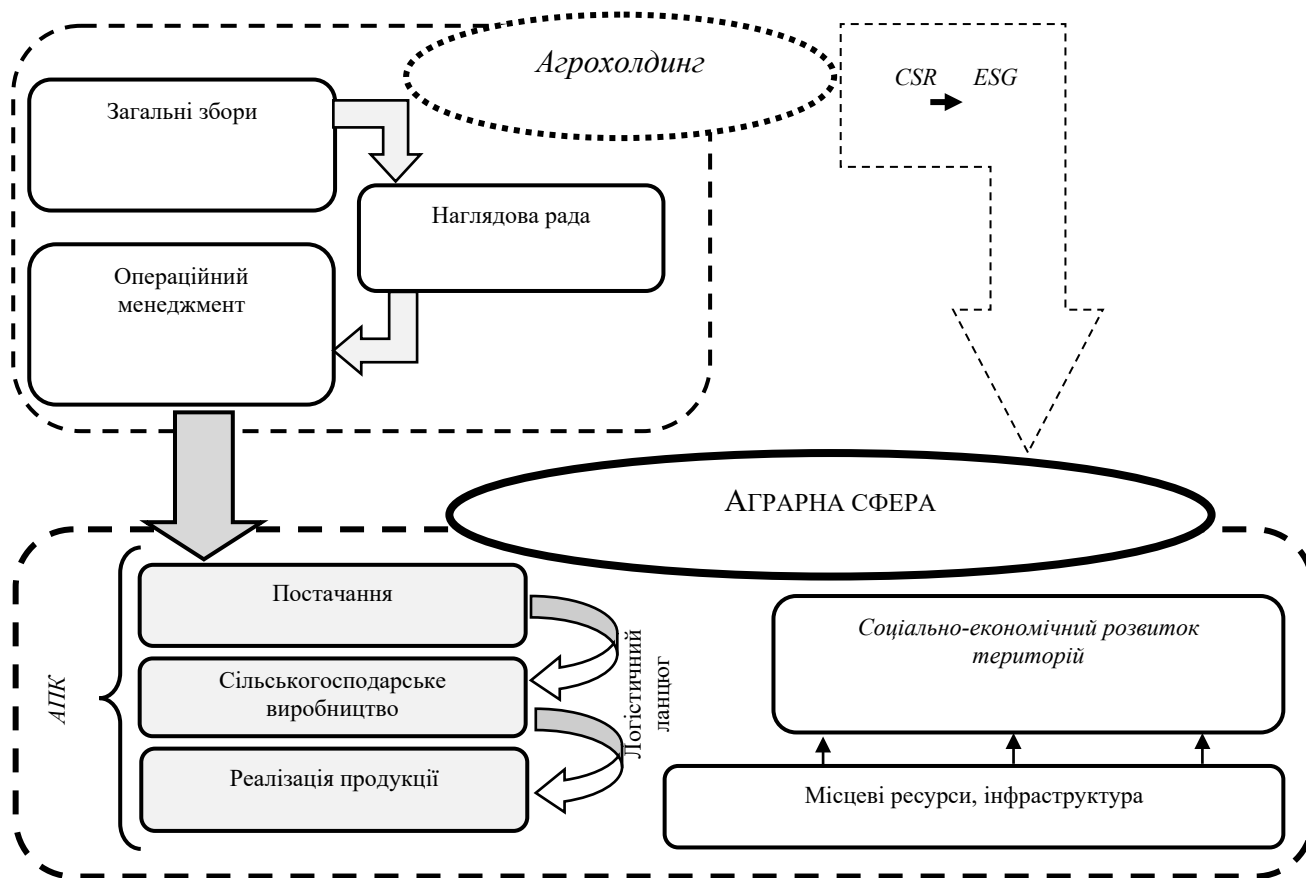


Рис. 1. Агрохолдинги у структурі аграрної сфери економіки

Джерело: розробка авторів.

організацій [2-4]. Уся ця система чітко вписується в корпоратизацію взаємовідносин, тобто об'єднує сільськогосподарське виробництво з галузями, що забезпечують доведення сільськогосподарської продукції до споживача (заготівля, переробка, зберігання, транспортування та реалізація продукції).

Агрохолдинги за своєю економічною природою формуються переважно на основі залученого (акціонерного) капіталу, що відповідає інституційній логіці функціонування корпоративних структур. Концентрація фінансових ресурсів у межах таких структур створює передумови для встановлення контролю над ключовими сегментами АПК, що розглядається не як сукупність ізольованих галузей, а

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, рішення яких дедалі частіше орієнтуються на ESG-критерії¹, які інтегрують соціальну відповідальність у систему корпоративного управління та визначають підходи до сталого розвитку, прозорості й управління нефінансовими ризиками.

¹Абревіатура ESG походить від англійських слів Environmental, Social, Governance (екологічні, соціальні та управлінські чинники), що відображають еволюцію підходів до корпоративної відповідальності, у межах яких оцінюється вплив компанії на довкілля, суспільство та якість її управлінських практик.

Функції контролю та стратегічного нагляду здійснює наглядова рада, а операційне управління – правління або виконавчий орган. Саме на рівні виконавчого менеджменту соціальна відповідальність набуває практичного змісту, реалізуючись у конкретних управлінських рішеннях щодо трудових відносин, охорони праці, взаємодії з місцевими громадами та екологічних аспектів виробництва. Соціальна відповідальність у системі управління агрохолдингами поступово перетворюється на важливий елемент управлінської практики, що впливає на здатність таких структур забезпечувати безперервність функціонування та адаптацію до змін зовнішнього середовища, обумовлюючи доцільність розгляду резильєнтності як ключової характеристики сучасних систем корпоративного управління.

Поняття «резильєнтність» (від лат. *Resiliō* – відскакувати, пружинити; англ. *Resilience* – пружність, еластичність) первісно сформувалося в межах інженерного підходу як здатність технічних систем відновлювати початкові параметри функціонування після дії дестабілізаційних чинників. Подальший розвиток концепції простежується в екологічних дослідженнях, де резильєнтність набула значно ширшого змістовного наповнення [10]. Зокрема, вона почала розглядатися як здатність системи не лише витримувати порушення рівноваги, а й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, змінюючи внутрішню структуру та механізми функціонування [11-12]. У цьому підході головним є не повернення системи до попереднього стану, а збереження функціональної спроможності та формування нових траєкторій розвитку – фактично вихід на нову якість розвитку після точки біфуркації. Таке розуміння резильєнтності знаходить своє відображення в еволюційних процесах у рослинному та тваринному світі, які за умов змін довкілля демонструють здатність до поступової адаптації, зберігаючи життєздатність екосистем і забезпечуючи їхній подальший розвиток. Причому ця нова якість може бути згубною для екосистеми, що спричинює втрату окремих видів флори і фауни.

Саме цим резильєнтність принципово відрізняється від резистентності, яка зосереджується переважно на здатності системи чинити опір зовнішнім впливам і зберігати наявну структуру без істотних змін. Якщо резистентність орієнтована на стабілізацію та мінімізацію відхилень, то резильєнтність передбачає прийняття змін як об'єктивної умови розвитку та акцентує увагу на здатності системи до адаптації, навчання та оновлення. Тому резильєнтні системи не лише зберігають життєздатність у кризових ситуаціях, а й використовують зовнішні шоки як імпульс для інституційного та функціонального вдосконалення.

У соціально-економічних та управлінських дослідженнях резильєнтність набула значення комплексної характеристики інституційних і організаційних систем, що функціонують у середовищі високої невизначеності [14]. Адаптуючи це поняття до сфери корпоративного управління, резильєнтність системи корпоративного управління в АПК будемо трактувати як здатність інституційно

організованої системи управління агробізнесом протистояти зовнішнім і внутрішнім дестабілізаційним впливам, адаптувати управлінські механізми до змін середовища та забезпечувати безперервність і відновлюваність господарської діяльності на основі збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів (рис. 2).

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) сьогодні дедалі частіше трактується не як сукупність окремих добровільних соціальних ініціатив, а як інституційно інтегрований механізм посилення стійкості та адаптивності системи корпоративного управління. Її вплив на рівень резильєнтності підприємства має переважно опосередкований характер і реалізується через систему взаємопов'язаних каналів.

1. Формування резильєнтності через розвиток людського капіталу. Соціально відповідальна політика у сфері праці, що охоплює забезпечення стабільності трудових відносин, дотримання соціальних гарантій, інвестування у професійний розвиток персоналу та створення безпечних умов праці, у довгостроковій перспективі сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості працівників і зміцненню кадрового потенціалу підприємства. В умовах турбулентності та кризових явищ саме персонал є ключовим фактором адаптивного потенціалу організації. Показовим є досвід Японії, де орієнтація на довгострокову зайнятість і систематичне підвищення кваліфікації персоналу – важливий чинник забезпечення стійкості підприємств.

2. Формування резильєнтності через взаємодію зі стейкхолдерами. Система взаємодії підприємства із провідними стейкхолдерами – місцевими громадами, постачальниками, споживачами та органами державної влади – формує суспільне визнання бізнесу та знижує рівень конфліктності в зовнішньому середовищі. У періоди криз підприємства, які мають налагоджені партнерські відносини зі стейкхолдерами, отримують додаткові неформальні ресурси підтримки: від гнучкості в ланцюгах постачання до лояльності місцевих громад і сприятливішої регуляторної взаємодії [7]. Отже, CSR слугує інструментом зниження соціальних та інституційних ризиків, що безпосередньо посилює резильєнтність системи корпоративного управління.

3. Формування резильєнтності через корпоративне управління та ESG-практики. Третій канал пов'язаний із трансформацією системи корпоративного управління під впливом CSR та ESG-підходів. Запровадження принципів підзвітності, прозорості та нефінансової звітності сприяє підвищенню якості управлінських рішень і зменшенню інформаційної асиметрії між менеджментом, власниками та іншими зацікавленими сторонами [8; 15]. У ситуаціях невизначеності прозорі управлінські механізми забезпечують швидший доступ до релевантної інформації, підвищують довіру до управлінських рішень і знижують імовірність стратегічних помилок. Систематичний облік екологічних і соціальних ризиків у межах ESG-підходу дає змогу заздалегідь ідентифікувати вразливі місця бізнес-моделі та підготувати адаптаційні сценарії.

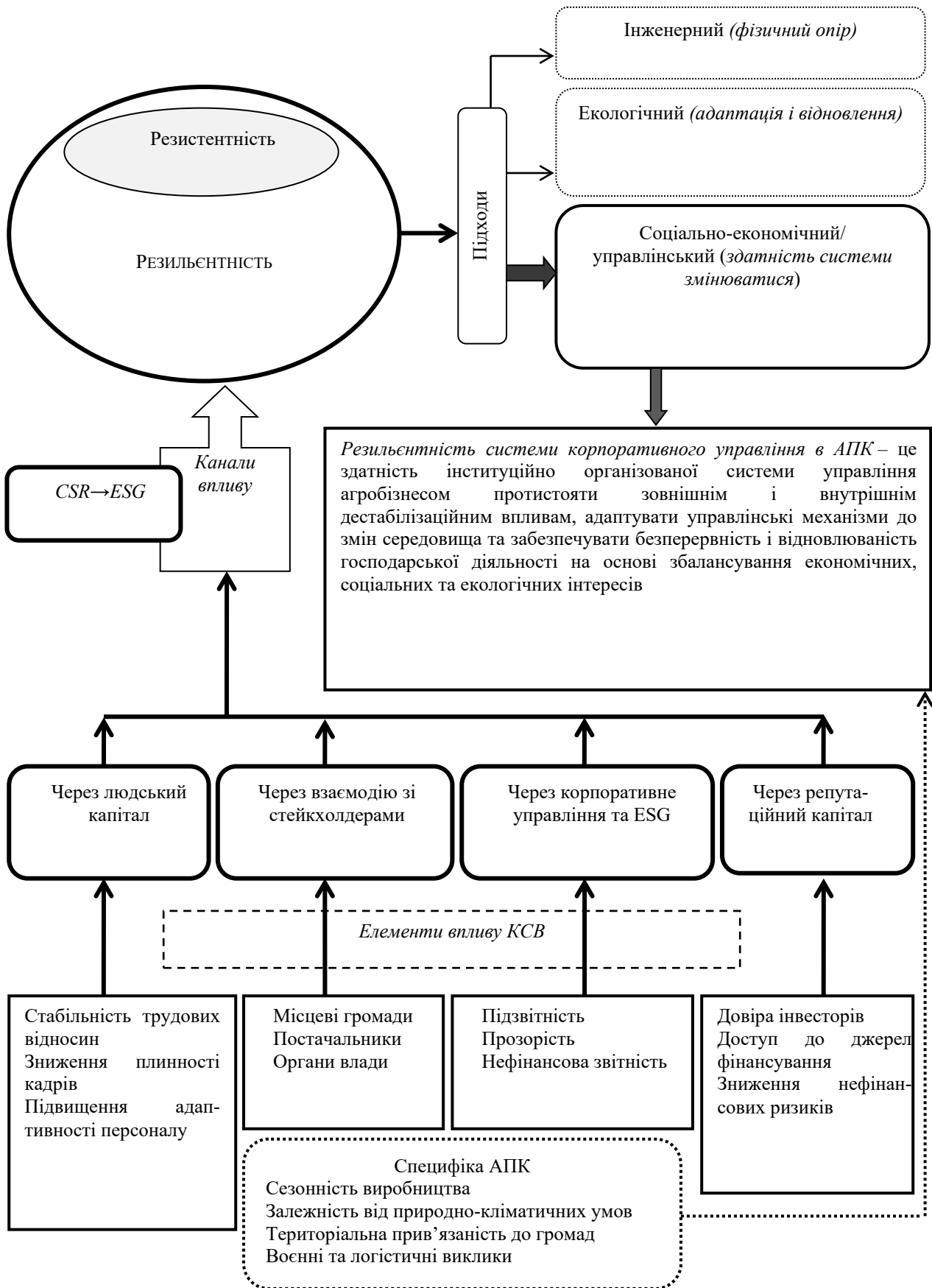


Рис. 2. Формування резильєнтності системи корпоративного управління в АПК під впливом CSR–ESG
Джерело: розробка авторів.

4. Формування резильєнтності через репутаційний капітал. Соціально відповідальна діяльність сприяє зростанню довіри з боку інвесторів, фінансових установ і партнерів, що безпосередньо впливає на доступ до фінансових ресурсів. У кризових умовах компанії з високим рівнем репутаційного капіталу мають більше можливостей залучати фінансування та отримувати підтримку з боку інституційних інвесторів, включно із закордонними. Крім того, позитивна репутація знижує нефінансові ризики, пов'язані з бойкотами, судовими спорами чи репутаційними втратами. Отже, репутаційний капітал, сформований через CSR, слугує своєрідним «буфером», що прискорює процес відновлення та підвищує довгострокову стійкість корпоративного управління.

Сучасний стан АПК України характеризується поєднанням традиційних галузевих ризиків з безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною війною [13]. Воєнні дії суттєво посилили вразливість агробізнесу через руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, втрату або тимчасову окупацію земельних площ, обмеження доступу до матеріально-технічних ресурсів і зростання логістичних витрат. Порушення агротехнологічних циклів, дефіцит робочої сили в пікові періоди польових робіт, а також обмежений доступ до фінансування суттєво ускладнюють реалізацію виробничих програм.

Блокування або обмеження традиційних експортних маршрутів спричинило необхідність оперативного переорієнтування на альтернативні канали агроекспорту, включно із залізничними та автомобільними перевезеннями через західні кордони. Резильєнтність корпоративного управління проявляється в здатності підприємств вибудовувати нові партнерські відносини та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам якості. Дотримання екологічних і соціальних стандартів КСВ стає додатковим чинником підтримки довіри з боку іноземних контрагентів і фінансових інституцій.

У багатьох регіонах агробізнес залишається одним з небагатьох стабільних роботодавців для місцевих громад, особливо в умовах внутрішньої міграції та релокації населення. Відтак корпоративне управління в АПК дедалі більше поєднує економічні функції із соціальними, забезпечуючи сприяння зайнятості, участь у відновленні інфраструктури та взаємодію з органами місцевого самоврядування [5; 15]. Корпоративна соціальна відповідальність є інструментом зниження соціальної напруги та зміцнення довіри, що безпосередньо впливає на стабільність діяльності підприємств.

Принципи соціальної відповідальності, визначені в ISO 26000:2010 [15] та Глобальному договорі ООН [16], формують цілісну нормативно-етичну основу CSR. Ключові принципи – підзвітність, прозорість, етична поведінка, взаємодія із заінтересованими сторонами, дотримання правових норм, повага до міжнародних норм поведінки та прав людини – задають орієнтири для формування стратегій розвитку організацій, зважаючи на інтереси суспільства та довкілля. Кожен суб'єкт господарювання адаптує ці

принципи до актуальних умов свого функціонування, інтегруючи їх у корпоративну стратегію відповідно до обраних пріоритетів і ресурсних можливостей. Поєднання концепції резильєнтності із принципами КСВ дає змогу розглядати систему корпоративного управління в АПК як динамічну, адаптивну та соціально орієнтовану структуру, здатну ефективно функціонувати в умовах воєнних, економічних та екологічних викликів [9].

Висновки. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що в сучасних умовах агрохолдинги трансформуються із простої форми концентрації капіталу у складні інституційно-логістичні системи. Їхня життєздатність сьогодні визначається не стільки здатністю чинити опір зовнішнім чинникам (резистентністю), скільки спроможністю до резильєнтності – гнучкої адаптації та пошуку нових траєкторій розвитку після проходження точок критичної нестабільності. Доведено, що за наявності воєнних руйнувань та докорінної зміни експортних маршрутів корпоративна соціальна відповідальність виходить за межі репутаційної політики, перетворюючись на стратегічний важіль стабілізації. Через розвиток людського капіталу, розширення взаємодії зі стейкхолдерами та впровадження ESG-практик агрохолдинги отримують можливість не лише мінімізувати управлінські збої, а й оперативно відновлювати порушені логістичні ланцюги. Отже, інтеграція соціальних і територіальних чинників у загальну систему корпоративного управління стає фундаментом довгострокової резильєнтності агробізнесу, що потребує подальшого розроблення прикладних інструментів для кількісного та якісного оцінювання такої стійкості в поствоєнний період.

Список використаних джерел

1. Саблук П. Т. *Економіка агропромислового комплексу*. Київ: КНЕУ, 2004. 488 с.
2. Андрійчук В. Г. *Економіка підприємств агропромислового комплексу*: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
3. Лупенко Ю. О., Малік М. Й. *Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України*. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2012. 56 с.
4. Шпикуляк О. Г. *Інституційні засади розвитку агропромислового комплексу*. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2010. 308 с.
5. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38(3). Pp. 268-295. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
6. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). Pp. 39-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
7. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010. 276 p. URL: <https://surl.li/wtvsfp>
8. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991.

- Vol. 16(4). Pp. 691-718. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
9. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1-2). Pp. 62-77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
10. Holling C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. Pp. 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
11. Folke C. Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*. 2006. Vol. 16(3). Pp. 253-267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
12. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9(2). URL: <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>
13. Kolodiichuk V. A., Tofan I. M., Kolodiichuk I. A., Voronyj I. V. Perspectives of farm development under the war conditions in Ukraine. *European Journal of Business Science and Technology*. 2024. Vol. 10(1). Pp. 82-96. DOI: <https://doi.org/10.11118/ejobsat.2024.004>
14. *Building Resilient Societies: Mainstreaming Risk Management in Development*. Paris: OECD Publishing, 2016. URL: <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/resilience.htm>
15. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. ISO: Website. [n.d.]. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
16. The Ten Principles of the United Nations Global Compact. *UN Global Compact*: Website. [n.d.]. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Business & Society, 38(3), 268-295. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
6. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
7. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. Retrieved from <https://surl.li/wtvsfp>
8. Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
9. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
10. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
11. Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
12. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2). Retrieved from <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>
13. Kolodiichuk, V. A., Tofan, I. M., Kolodiichuk, I. A., & Voronyj, I. V. (2024). Perspectives of farm development under the war conditions in Ukraine. *European Journal of Business Science and Technology*, 10(1), 82-96. DOI: <https://doi.org/10.11118/ejobsat.2024.004>
14. *Building resilient societies: Mainstreaming risk management in development* (2016). Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/resilience.htm>
15. ISO 26000: Guidance on social responsibility (n.d.). ISO: Website. Retrieved from <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
16. The ten principles of the United Nations Global Compact (n.d.). *UN Global Compact*: Website. Retrieved from <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

References

1. Sabluk, P. T. (2004). *Ekonomika ahropromysloвого kompleksu* [Economics of the agro-industrial complex]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
2. Andriychuk, V. H. (2013). *Ekonomika ahrarykh pidpryemstv* [Economics of agricultural enterprises]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
3. Lupenko, Yu. O., & Malik, M. Y. (2012). *Stratehichni napryamy rozvytku ahropromysloвого kompleksu Ukrainy* [Strategic directions of development of the agro-industrial complex of Ukraine]. Kyiv: Institute of Agrarian Economics. [in Ukrainian].
4. Shpykulyak, O. H. (2010). *Instytutsiyni zasady rozvytku ahropromysloвого kompleksu* [Institutional foundations of agro-industrial complex development]. Kyiv: Institute of Agrarian Economics. [in Ukrainian].
5. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct.

Надійшло 25.02.2026 р.
Прийнято до друку 09.03.2026 р.
Опубліковано 20.03.2026 р.