

УДК 005.21:005.35:631.11:33

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-4>**Вакуленко В.В.**

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Гогуля О.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4602-7543>

Балановська Т.І.

кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6814-5888>

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ

Дослідження присвячено обґрунтуванню та систематизації інструментів стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств на засадах соціальної відповідальності в умовах економіки замкнутого циклу. Методика дослідження ґрунтується на застосуванні методів аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації та порівняння наукових підходів, а також структурно-логічного моделювання. У результаті систематизовано традиційні інструменти стратегічного управління та визначено напрями їх трансформації з урахуванням циркулярних принципів, ESG-підходів і соціальної відповідальності. Запропоновано концептуальну модель трансформації стратегічного управління, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні критерії, цифровий моніторинг і стратегічний аудит. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для формування та коригування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств, підвищення ресурсоефективності, конкурентоспроможності та стійкості їх діяльності.

Ключові слова: стратегічне управління, сільськогосподарські підприємства, економіка замкнутого циклу, соціальна відповідальність, управління розвитком, ESG-управління, цифровізація, ресурсоефективність, конкурентоспроможність.

Vakulenko Vitalii, Gogulya Olga, Balanovska Tetiana
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF A CIRCULAR ECONOMY

The purpose of the study is to substantiate and systematize strategic management tools for the development of agricultural enterprises based on social responsibility under the conditions of a circular economy. Particular attention is paid to integrating economic, environmental and social priorities into strategic decision-making. The research is based on the methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, systematization, and structural and logical modelling. These methods were used to identify the main approaches to strategic management and circular economy implementation, determine the directions of transformation of traditional management tools, and develop a conceptual model for their integrated application in agricultural enterprises. The study systematizes key strategic management tools, including SWOT analysis, competitive analysis, benchmarking, scenario planning, the Balanced Scorecard and strategic audit, and substantiates their adaptation to circular economy principles. It is determined that strategic management should incorporate resource efficiency, waste minimization, environmental performance and stakeholder interests. The social dimension is strengthened through responsible treatment of employees, cooperation with local communities, consideration of consumer interests and responsible interaction with business partners. The need to integrate digital technologies, traceability systems, ESG indicators, resource-flow monitoring, precision agriculture, IoT and artificial intelligence into strategic management is substantiated. A conceptual model of strategic management transformation is proposed, integrating circular economy principles, social responsibility, digital monitoring, ESG assessment and strategic audit. This approach enables comprehensive assessment of economic efficiency, environmental sustainability, social value and enterprise competitiveness. The proposed approaches can be applied by agricultural enterprises in developing, implementing and adjusting long-term development strategies. Their implementation will contribute to more

efficient resource use, reduction of production losses and waste, strengthening of social responsibility, improvement of ESG performance and formation of sustainable competitive advantages. The findings are particularly relevant to the modernization and post-war recovery of Ukraine's agricultural sector.

Keywords: *strategic management, agricultural enterprises, circular economy, social responsibility, development management, ESG management, digitalization, resource efficiency, stakeholder engagement, competitiveness.*

Постановка проблеми. Розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій потребує перегляду традиційних підходів до стратегічного управління та формування нових орієнтирів довгострокового розвитку. Посилення вимог до раціонального використання природних ресурсів, зростання обсягів виробничих відходів, необхідність зниження екологічного навантаження, підвищення ресурсної та енергетичної ефективності зумовлюють поширення принципів економіки замкнутого циклу в аграрному секторі економіки України. Такий підхід передбачає скорочення споживання первинних ресурсів, повторне залучення матеріалів у виробничі процеси, мінімізацію втрат і відходів та формування стійкіших моделей господарювання.

Перехід до економіки замкнутого циклу змінює підходи до оцінювання діяльності сільськогосподарських підприємств, оскільки економічні та ресурсні результати мають розглядатися у взаємозв'язку з екологічними й соціальними наслідками господарювання. Стратегічні рішення повинні враховувати інтереси не лише підприємства, а й працівників, споживачів, постачальників, партнерів, територіальних громад та інших зацікавлених сторін. У цьому контексті соціальна відповідальність набуває значення важливого принципу стратегічного управління, що забезпечує узгодження економічних цілей підприємства із суспільними та екологічними потребами.

Додаткового значення соціальна відповідальність набуває в умовах економіки замкнутого циклу, оскільки циркулярна трансформація передбачає не лише зміну технологічних і ресурсних потоків, а й розвиток партнерських зв'язків між виробниками, переробними підприємствами, постачальниками, органами влади, територіальними громадами, науковими установами та іншими стейкхолдерами. Поєднання принципів циркулярної економіки, ESG-підходів і соціального партнерства формує передумови для переходу агробізнесу до моделей довгострокової економічної, екологічної та соціальної результативності.

Для України ця проблематика особливо актуальна в умовах воєнних викликів, відновлення та структурної трансформації аграрного сектору економіки. Майбутнє повоєнне відновлення сільськогосподарських підприємств має передбачати не лише відбудову виробничих потужностей, а й формування стійких моделей господарювання, орієнтованих на ефективне використання ресурсів, енергетичну незалежність, технологічне оновлення, зайнятість населення та розвиток сільських територій.

Попри зростання уваги науковців до економіки замкнутого циклу, сталого розвитку та соціальної відповідальності аграрного бізнесу, питання систематизації та комплексної характеристики інструментів стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, одночасно адаптованих до принципів циркулярності та соціальної відповідальності, залиша-

ються недостатньо узагальненими. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та практичної систематизації відповідного інструментарію і визначає актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління розвитком підприємств та пошуку ефективних моделей їх адаптації до сучасних економічних, технологічних і соціально-екологічних викликів активно досліджується у сучасних наукових працях. Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств розкрито у працях В.В. Ступки [1], С.С. Свірідової, С.А. Толстової [2] та інших науковців. У зазначених дослідженнях увага приділяється формуванню стратегічних орієнтирів розвитку сільськогосподарських підприємств, оцінюванню внутрішнього та зовнішнього середовища, вибору стратегій і використанню відповідного управлінського інструментарію.

Вагомий напрям сучасних досліджень становить проблематика економіки замкнутого циклу та можливостей її впровадження у систему господарювання. Н.І. Горбаль, М.М. Мазурик, О.З. Микитин [3] обґрунтовують можливості впровадження принципів циркулярної економіки з урахуванням європейського досвіду, акцентуючи увагу на необхідності переходу від традиційної лінійної моделі використання ресурсів до системи їх повторного залучення та збереження економічної цінності. В.В. Паржницький, О.О. Савенко, І.В. Шнюкова [4] узагальнюють зарубіжний досвід розвитку економіки замкнутого циклу, що дає змогу визначити основні напрями її поширення та передумови адаптації відповідних підходів до українських умов. О.А. Корнелюк, С.О. Левицький [5] акцентують увагу на взаємозв'язку циркулярної економіки зі стратегіями управління відходами.

Окремий напрям наукових досліджень формують питання соціальної відповідальності підприємств як складової сталого розвитку та довгострокової результативності господарської діяльності. Ю.М. Кравченко розглядає соціальну відповідальність бізнесу в системі забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств, наголошуючи на необхідності комплексного врахування соціальних, екологічних та економічних результатів діяльності [7].

Проблематика реалізації корпоративної соціальної відповідальності безпосередньо в аграрному секторі економіки України досліджується Коломієць О.Л. [8]. Автор акцентує увагу на практичних напрямках реалізації соціальної відповідальності підприємствами, серед яких екологічна відповідальність, підтримка розвитку сільських громад, забезпечення економічної стійкості та дотримання етичних принципів ведення господарської діяльності [8].

Доцільність формування моделі сталого розвитку аграрного бізнесу на основі синергії циркулярності, ESG-стандартів і соціального партнерства обґрунтовують М.О. Скорик та Р.В. Мужайло [9]. Такий підхід

розширює традиційне розуміння циркулярної економіки, оскільки передбачає врахування не лише ефективності ресурсних потоків і скорочення негативного впливу на довкілля, а й соціальних наслідків управлінських рішень, взаємодії із зацікавленими сторонами та розвитку партнерських відносин.

Проте, недостатньо узагальненими залишаються питання адаптації традиційного стратегічного інструментарію до одночасного врахування принципів економіки замкнутого циклу та соціальної відповідальності.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування та систематизація інструментів стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу з урахуванням принципів соціальної відповідальності, а також визначення напрямів їх адаптації до економічних, екологічних і соціальних вимог сучасного господарювання.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: узагальнити теоретичні підходи до стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств та економіки замкнутого циклу; визначити роль соціальної відповідальності у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку аграрних підприємств; систематизувати основні інструменти стратегічного управління та визначити особливості їх трансформації в умовах циркулярної економіки; обґрунтувати необхідність інтеграції соціальних критеріїв, ESG-підходів та стейкхолдерської взаємодії у процес прийняття стратегічних рішень; визначити перспективні напрями вдосконалення стратегічного інструментарію сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі узагальнення наведених підходів вважаємо, що стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств є безперервним процесом розроблення, вибору та реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів, формування конкурентних переваг, підвищення економічної стійкості, забезпечення екологічної безпеки та соціальної відповідальності підприємства шляхом своєчасної адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та врахування інтересів ключових стейкхолдерів. Такий підхід передбачає вихід за межі традиційного розуміння стратегічного розвитку, орієнтованого переважно на економічні результати, та формування комплексної системи управлінських рішень, у якій економічні, екологічні та соціальні цілі взаємопов'язані.

В умовах економіки замкнутого циклу стратегічне управління набуває додаткового змісту, оскільки передбачає переорієнтацію підприємства від переважно лінійної моделі «ресурси – виробництво – споживання – відходи» до моделі, що ґрунтується на збереженні ресурсної цінності, повторному використанні матеріалів, скороченні витрат та мінімізації утворення відходів. Економіка замкнутого циклу є моделлю господарювання, спрямованою на максимально тривале збереження цінності ресурсів, продукції та матеріалів шляхом їх повторного використання, відновлення, перероблення та повернення у виробничий цикл. Її реалізація передбачає не лише технологічну перебудову виробничих процесів, а й зміну підходів до планування, використання ресурсів, організації партнерських взаємозв'язків та оцінювання результативності діяльності підприємств [3–5].

Узагальнення наукових підходів дає змогу визначити основні принципи економіки замкнутого циклу, які мають бути враховані під час стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств:

- ресурсоефективність – раціональне використання природних, матеріальних, земельних, водних та енергетичних ресурсів із мінімізацією їх непродуктивних витрат;
- збереження ресурсної цінності – максимальне продовження періоду використання матеріалів, продукції та побічних продуктів шляхом повторного використання, відновлення, модернізації та перероблення;
- мінімізація відходів – скорочення обсягів утворення відходів на всіх етапах виробничого процесу та їх перетворення на вторинні ресурси;
- замкнутість матеріальних і енергетичних потоків – повторне залучення ресурсів і побічної продукції у виробничі процеси та розвиток технологічних рішень, які забезпечують більш повне використання ресурсного потенціалу;
- енергоефективність та розвиток відновлюваної енергетики – скорочення енергетичних витрат, підвищення ефективності використання енергії та поступове збільшення частки відновлюваних джерел;
- інноваційність – використання сучасних технологій, цифрових рішень та нових організаційних моделей, здатних забезпечити ресурсозбереження, екологізацію та підвищення ефективності виробництва;
- системність та партнерство – формування взаємопов'язаних виробничих і міжорганізаційних моделей, у межах яких побічні продукти та відходи одного суб'єкта можуть використовуватися як ресурс для іншого;
- соціальна орієнтованість – врахування соціальних наслідків циркулярної трансформації, інтересів працівників, споживачів, територіальних громад та інших зацікавлених сторін;
- відповідальність перед стейкхолдерами – інтеграція принципів соціальної відповідальності у процес формування та реалізації стратегічних рішень.

Для сільськогосподарських підприємств принципи економіки замкнутого циклу набувають особливого значення через специфіку аграрного виробництва та безпосередню залежність його результативності від природних ресурсів. Земельні, водні, енергетичні та біологічні ресурси є не лише чинниками виробництва, а й основою довгострокової життєздатності підприємства. Тому їх виснаження, нераціональне використання або забруднення створюють не тільки екологічні, а й стратегічні економічні ризики.

У сільському господарстві принципи економіки замкнутого циклу можуть реалізовуватися через різноманітні виробничі та управлінські рішення, зокрема:

- повторне використання органічних залишків та відходів рослинництва і тваринництва для виробництва органічних добрив, кормів або біоенергії;
- повернення органічної речовини у ґрунт та застосування технологій, спрямованих на збереження родючості земель;
- використання побічної продукції одного виду виробництва як ресурсу для іншого;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій та технологій точного землеробства;

- раціональне використання водних ресурсів і впровадження систем контролю їх споживання;
- підвищення енергоефективності виробничих процесів та використання відновлюваних джерел енергії;
- скорочення втрат сільськогосподарської продукції під час виробництва, зберігання, транспортування та перероблення;
- розвиток кооперації між виробниками, переробними підприємствами та іншими учасниками агропродовольчого ланцюга;
- створення локальних циркулярних виробничих систем, у яких матеріальні та енергетичні потоки максимально залишаються в межах певної території.

Реалізація зазначених напрямів сприяє не лише скороченню витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів, а й формуванню нових джерел створення вартості. Зокрема, відходи та побічна продукція можуть перетворюватися на додатковий ресурс, енергетичний потенціал або сировину для іншого виробничого процесу. Таким чином, циркулярний підхід створює передумови для одночасного підвищення економічної ефективності та зниження екологічного навантаження [4; 5].

Водночас циркулярна трансформація сільськогосподарського підприємства повинна супроводжуватися формуванням системи соціальної відповідальності. Її сутність полягає у врахуванні соціальних наслідків стратегічних рішень та забезпеченні відповідальності підприємства перед працівниками, споживачами, діловими партнерами, територіальними громадами, державою та іншими стейкхолдерами. У цьому випадку соціальна відповідальність виходить за межі окремих соціальних програм і стає складовою загальної системи стратегічного управління.

Особливого значення набуває відповідальність підприємств перед сільськими територіями, на яких вони здійснюють господарську діяльність. Великі та середні сільськогосподарські підприємства часто є одними з основних роботодавців, платників податків та економічних партнерів територіальних громад. Тому реалізація циркулярних стратегій може створювати не лише внутрішні економічні ефекти для підприємства, а й позитивні зовнішні ефекти для території: створення нових робочих місць, розвиток локальної інфраструктури, формування нових видів економічної діяльності, залучення інвестицій, розвиток перероблення та використання місцевих ресурсів.

Водночас запровадження нових технологій може супроводжуватися змінами у структурі зайнятості та вимагати від працівників набуття нових компетентностей. Тому соціально відповідальна циркулярна трансформація має передбачати професійне навчання і перепідготовку персоналу, безпечні умови праці, недопущення дискримінації, справедливе ставлення до працівників та забезпечення їх залучення до процесів організаційних змін. Такий підхід дає змогу зменшити соціальні ризики трансформації та підвищити готовність персоналу до впровадження нових технологічних і управлінських рішень.

Таким чином, соціальна відповідальність у системі стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах економіки замкнутого циклу має розглядатися у трьох взаємопов'язаних пло-

щинах: відповідальність перед працівниками, відповідальність перед суспільством і територіальними громадами та екологічна відповідальність за результати використання природних ресурсів. Відповідно, сучасне стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств має орієнтуватися не на ізольоване досягнення економічних, екологічних або соціальних цілей, а на їх узгодження. Саме в цьому полягає концептуальна основа поєднання економіки замкнутого циклу та соціальної відповідальності: ресурсна ефективність і мінімізація відходів мають поєднуватися з відповідальним ставленням до працівників та територіальних громад, а екологічні інновації – із забезпеченням економічної життєздатності підприємства та соціальної прийнятності трансформації.

Узагальнення наведених положень дає підстави стверджувати, що перехід сільськогосподарських підприємств до циркулярної моделі господарювання потребує не відмови від традиційних інструментів стратегічного управління, а їх змістовної трансформації. SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг, сценарне планування, портфельні методи, система збалансованих показників та стратегічний аудит зберігають свою функціональність, проте мають доповнюватися критеріями ресурсоефективності, екологічної результативності, соціальної відповідальності та врахування інтересів стейкхолдерів.

Зважаючи на впровадження принципів економіки замкнутого циклу та посилення вимог до соціально відповідального ведення бізнесу, стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств набуває нових характеристик. Якщо традиційна система стратегічного управління переважно концентрувалася на оцінюванні фінансових результатів, конкурентних позицій, ресурсного потенціалу та ринкових перспектив підприємства, то сучасний підхід передбачає розширення кола критеріїв стратегічного вибору. До них належать ресурсоефективність, мінімізація виробничих втрат, повторне використання матеріальних потоків, екологічна безпека, енергоефективність, соціальні наслідки управлінських рішень, інтереси стейкхолдерів та здатність підприємства створювати довгострокову економічну, екологічну й соціальну цінність. За таких умов традиційні інструменти стратегічного управління не втрачають своєї актуальності, однак потребують змістовної адаптації відповідно до принципів циркулярності та соціальної відповідальності. Узагальнення запропонованого підходу представлено в табл. 1 засвідчує, що трансформація стратегічного інструментарію полягає передусім у розширенні критеріїв прийняття управлінських рішень.

Якщо традиційно SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг та інші методи використовуються переважно для оцінювання економічного та ринкового потенціалу підприємства, то в умовах циркулярної економіки їх функціональність доцільно розширювати за рахунок аналізу ресурсних потоків, екологічних ризиків, соціальних наслідків та інтересів стейкхолдерів.

Так, SWOT-аналіз доцільно перетворити з інструменту загальної стратегічної діагностики у комплексний механізм виявлення не лише внутрішніх сильних і слабких сторін, а й потенціалу циркулярної економіки та соціально відповідальної політики. До сильних сторін можуть належати наявність власної сировинної

Таблиця 1

**Трансформація інструментів стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств
на засадах соціальної відповідальності в умовах економіки замкнутого циклу**

Традиційний інструмент	Напрями трансформації	Очікуваний стратегічний результат	Основні орієнтири та показники оцінювання
SWOT-аналіз	Доповнення аналізу сильних і слабких сторін оцінюванням ресурсних втрат, екологічних і соціальних ризиків, рівня соціальної відповідальності, можливостей циркулярної трансформації та очікувань стейкхолдерів	Формування комплексної стратегічної діагностики підприємства та визначення пріоритетів циркулярного й соціально відповідального розвитку	Рівень ресурсних втрат; енергоємність; екологічні ризики; соціальні ризики; можливості повторного використання ресурсів; рівень взаємодії зі стейкхолдерами
Конкурентний аналіз	Порівняння конкурентних позицій підприємства з урахуванням циркулярних технологій, екологічних практик, соціальної відповідальності, ESG-показників та репутації	Виявлення нових джерел конкурентних переваг та посилення ринкових позицій	Рівень ресурсоефективності; екологічні показники; частка циркулярних практик; соціальні програми; якість корпоративного управління
Бенчмаркінг	Вивчення кращих практик ресурсозбереження, управління відходами, відновлюваної енергетики, соціальної відповідальності та ESG-управління	Скорочення стратегічного та технологічного відставання, поширення ефективних практик	Витрати ресурсів на одиницю продукції; частка повторно використаних ресурсів; обсяги відходів; енерговитрати; витрати на розвиток персоналу
Дерево цілей	Формування взаємопов'язаної системи економічних, екологічних і соціальних цілей та їх декомпозиція до рівня конкретних стратегічних заходів	Узгодження стратегічних цілей підприємства із принципами циркулярності та соціальної відповідальності	Ресурсні, фінансові, екологічні та соціальні KPI; рівень досягнення стратегічних цілей
Портфельний аналіз та матричні методи	Оцінювання напрямів діяльності з урахуванням не лише їх економічної привабливості, а й ресурсної ефективності, екологічних ризиків та соціального ефекту	Обґрунтований вибір пріоритетних напрямів інвестування та розвитку	Рентабельність; ресурсомісткість; екологічний ризик; інвестиційна потреба; соціальний ефект
Сценарне планування	Розроблення альтернативних сценаріїв з урахуванням економічних, кліматичних, ресурсних, енергетичних і соціальних ризиків	Підвищення адаптивності та стійкості підприємства до невизначеності	Сценарні фінансові результати; потреба в ресурсах; енергетична залежність; соціальні наслідки; рівень ризику
Balanced Scorecard (BSC)	Розширення системи показників за рахунок ресурсних, екологічних, соціальних та ESG-індикаторів поряд із фінансовими та ринковими показниками	Комплексне оцінювання реалізації стратегії та збалансування економічних, екологічних і соціальних результатів	Прибутковість; ресурсоефективність; відходи; енергоефективність; викиди; плинність кадрів; навчання персоналу; соціальні інвестиції
Стратегічний аудит	Оцінювання не лише економічної результативності стратегії, а й досягнення циркулярних, екологічних, соціальних та ESG-цілей	Своєчасне виявлення відхилень та коригування стратегічних рішень	Виконання стратегічних KPI; ESG-показники; ресурсні та екологічні результати; соціальні результати
Стейкхолдер-аналіз	Ідентифікація, класифікація та визначення пріоритетності інтересів працівників, власників, споживачів, постачальників, громад, державних установ, партнерів та інших зацікавлених сторін	Підвищення соціальної легітимності стратегії, довіри та якості управлінських рішень	Кількість і якість партнерств; рівень залучення стейкхолдерів; задоволеність працівників і громад; кількість соціальних ініціатив
Цифровий моніторинг і прогнозна аналітика	Використання GIS, IoT, дронів, систем точного землеробства, ERP, AI та інших цифрових технологій для моніторингу ресурсних потоків і соціально-екологічних показників	Підвищення оперативності, точності та обґрунтованості стратегічних рішень	Витрати води, добрив та енергії; втрати продукції; урожайність; стан ґрунтів; обсяги відходів; площа цифрового моніторингу
ESG-оцінювання	Систематичне оцінювання екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності та їх інтеграція у стратегічне планування	Підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та відповідності європейським вимогам	E-, S- та G-показники; нефінансова звітність; екологічні та соціальні KPI; якість корпоративного управління

Джерело: доповнено та узагальнено авторами

бази для виробництва біоенергії, сформовані партнерські зв'язки з місцевими громадами, кваліфікований персонал та наявність цифрових систем управління. Слабкими сторонами можуть бути недостатня переробка відходів, низький рівень цифровізації або відсутність системи ESG-моніторингу.

Конкурентний аналіз також має враховувати нові джерела конкурентних переваг. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ціною та обсягами виробництва, а й здатністю забезпечувати простежуваність продукції, демонструвати екологічну відповідальність, ефективно використовувати ресурси, підтримувати належні умови праці та відповідати очікуванням партнерів і споживачів.

Бенчмаркінг доцільно спрямувати на пошук не лише кращих виробничих практик, а й ефективних моделей циркулярного та соціально відповідального управління. Підприємство може порівнювати власні показники використання води, енергії, добрив, утворення відходів, рівня цифровізації, розвитку персоналу та соціальних інвестицій із відповідними показниками підприємств-лідерів.

Особливого значення набуває сценарне планування, оскільки діяльність українських сільськогосподарських підприємств відбувається в умовах високої невизначеності. До традиційних економічних сценаріїв доцільно додавати сценарії зміни доступності ресурсів, вартості енергії, кліматичних ризиків, вимог до екологічності продукції, європейських регуляторних вимог та соціальних наслідків технологічної трансформації.

Водночас Balanced Scorecard може стати одним із найбільш придатних інструментів для практичної інтеграції соціальної відповідальності у стратегічне управління. Його доцільно розширити показниками, що характеризують не лише фінансову результативність і ринкові позиції, а й ресурсоефективність, скорочення відходів, енергоефективність, екологічний вплив, розвиток людського капіталу, умови праці, взаємодію з територіальними громадами тощо.

Окремого розгляду потребує стейкхолдер-аналіз, який пропонується доповнити до традиційного стратегічного інструментарію, як логічний наслідок переходу до соціально відповідальної моделі стратегічного управління.

Для сільськогосподарського підприємства стейкхолдерів доцільно групувати за такими основними категоріями:

- внутрішні – власники, керівники, менеджери та працівники;
- ринкові – постачальники, покупці, споживачі, переробні підприємства, торговельні партнери;
 - територіальні – територіальні громади, місцеві підприємці, соціальні та громадські організації;
- інституційні – органи державної влади та місцевого самоврядування, контролюючі органи;
- науково-інноваційні – наукові установи, університети, технологічні партнери.

Стейкхолдер-аналіз дає змогу визначити, які групи найбільше впливають на реалізацію циркулярної стратегії, якими є їхні очікування та, які форми взаємодії необхідно сформулювати. Наприклад, для впровадження біоенергетичного проекту важливими можуть бути не лише інвестиційні ресурси підприємства, а й взаємодія з постачальниками технологій, місцевою громадою,

енергетичними компаніями, органами влади та потенційними споживачами виробленої енергії.

Отже, соціальна відповідальність стає практичним критерієм стратегічного вибору, оскільки дозволяє оцінити не тільки економічну доцільність певного проєкту, а й його соціальну прийнятність та перспективність.

Запропоноване оновлення стратегічних інструментів має не лише теоретичне, а й чітке практичне підґрунтя. Зокрема, значний потенціал циркулярної трансформації українського аграрного сектору економіки пов'язаний із використанням сільськогосподарських відходів. За даними UkraineInvest, в Україні утворюється близько 94 млн т сільськогосподарських відходів на рік, тоді як потенціал виробництва біомаси оцінюється приблизно у 34 млн т на рік. Основними видами сировини є соломка зернових культур та відходи перероблення соняшнику і кукурудзи [10]. Показники демонструють, що управління відходами в аграрному секторі доцільно розглядати не лише як екологічне завдання, а як стратегічний напрям створення додаткової вартості. Перетворення органічних залишків на біогаз, біопаливо, органічні добрива або іншу вторинну продукцію дає змогу одночасно скорочувати екологічне навантаження, зменшувати залежність від традиційних енергоресурсів та формувати додаткові джерела доходу.

Цей висновок узгоджується з результатами дослідження К. Сухецької, присвяченого антикризовому потенціалу циркулярної економіки для сільського господарства України. Авторка пов'язує циркулярну трансформацію зі зменшенням аграрних відходів, раціоналізацією використання ресурсів, підвищенням економічної стійкості та використанням таких практик, як виробництво біогазу і компостування [11].

Не менш значущим є цифровий компонент циркулярної трансформації. Використання GIS, дистанційного зондування, дронів, технологій точного землеробства, сенсорів, автоматизованих систем управління та прогнозної аналітики створює можливість переходу від періодичного контролю природних ресурсів до їх постійного моніторингу. Окрім того, впровадження цифрових технологій змінює вимоги до компетентностей працівників і структури зайнятості, а тому стратегія цифрової трансформації повинна передбачати навчання, перепідготовку та розвиток персоналу, зокрема, інвестиції у професійний розвиток працівників як безпосередній прояв соціальної відповідальності підприємства.

Результати дослідження свідчать, що окремі сільськогосподарські підприємства активно реалізують ESG-практики, проте їх відображення у нефінансовій звітності залишається недостатньо системним. Часткова відповідність українських звітних форм показникам FSDN становить 59,5 %, а найбільш суттєві інформаційні прогалини виявлено щодо екологічних і соціальних аспектів діяльності [12]. Це свідчить про необхідність удосконалення інформаційного забезпечення стратегічного управління та створення інструментарію, який забезпечував би регулярне формування, оброблення й оцінювання даних про результати діяльності підприємства. Таким чином, ESG-оцінювання, цифрові технології та стратегічний аудит доцільно розглядати як взаємопов'язані складові, що забезпечують

формування базової основи для прийняття стратегічних рішень.

Практична реалізація такого підходу передбачає інтеграцію даних про використання ресурсів, виробничі втрати, енергоспоживання, утворення та повторне використання відходів, екологічні результати, розвиток персоналу та взаємодію зі стейкхолдерами у єдину систему стратегічних показників. Її функціонування створює передумови для переходу від декларативного характеру соціальної та екологічної відповідальності до її кількісного оцінювання, систематичного контролю та використання отриманих результатів у процесі стратегічного управління. На основі проведеного уза-

гальнення запропоновано концептуальну модель вдосконалення стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, яка відображає логіку переходу від традиційного підходу до інтегрованої системи управління економічними, екологічними та соціальними результатами (рис. 1).

Запропонована модель ґрунтується на принципі послідовної інтеграції циркулярних і соціально відповідальних орієнтирів у всі ключові етапи стратегічного управління – від стратегічної діагностики та визначення пріоритетів до формування системи показників, моніторингу результатів, стратегічного аудиту й коригування управлінських рішень.

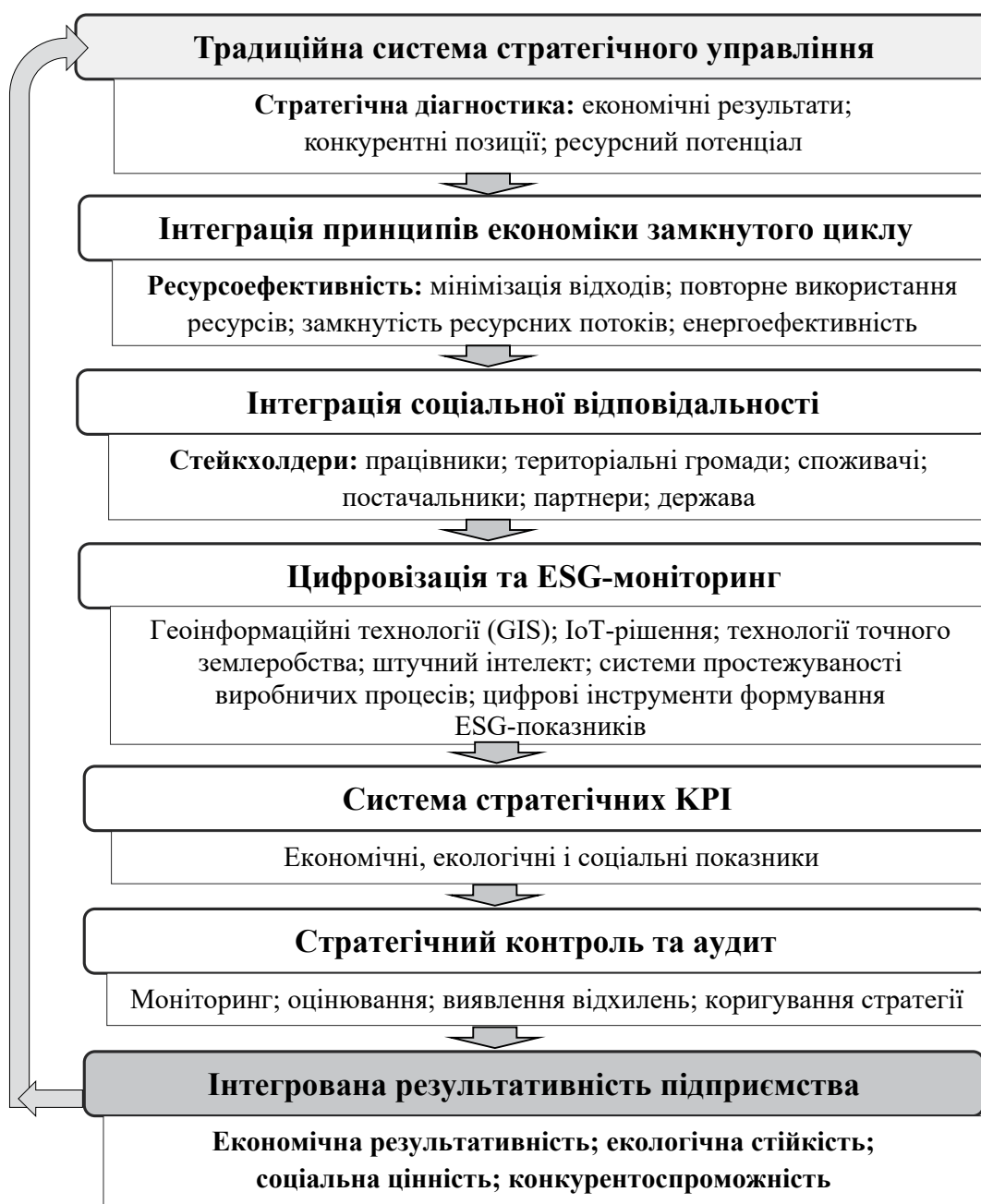


Рис. 1. Модель вдосконалення стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств на засадах соціальної відповідальності в умовах економіки замкнутого циклу

Джерело: сформовано авторами

Циклічний характер запропонованої моделі забезпечує можливість постійного зворотного зв'язку та адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища, ресурсних можливостей підприємства і потреб основних стейкхолдерів.

Висновки. Сучасний розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах економіки замкнутого циклу потребує вдосконалення стратегічного управління з урахуванням не лише економічних результатів, а й ресурсної, екологічної та соціальної складових. Соціальна відповідальність у цьому контексті має розглядатися як інтегрований принцип формування та реалізації стратегії, що передбачає врахування інтересів працівників, громад, споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити напрями адаптації традиційних інструментів стратегічного управління до принципів циркулярної економіки. Їх використання доцільно доповнювати оцінюванням ресурсоефективності, виробничих втрат, екологічних і соціальних ризиків, а також результативності взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас обґрунтовано доцільність застосування стейкхолдер-аналізу,

ESG-оцінювання та цифрових технологій як інструментів забезпечення більш обґрунтованих раціональних стратегічних рішень.

Запропонована концептуальна модель вдосконалення стратегічного управління поєднує стратегічну діагностику, циркулярні принципи, соціальну відповідальність, цифровий моніторинг, ESG-показники, стратегічний аудит і коригування управлінських рішень. Її циклічність забезпечує постійний зворотний зв'язок між отриманими результатами та подальшим формуванням стратегії, що підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, інтеграція принципів соціальної відповідальності та економіки замкнутого циклу формує цілісну основу для довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств, сприяючи підвищенню ресурсоефективності, екологічної стійкості, конкурентоспроможності та соціальної цінності їх діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи кількісних економічних, екологічних і соціальних показників для оцінювання результативності реалізації таких стратегій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ступка В. В. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-181>
2. Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 109–116. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
3. Горбаль Н. І., Мазурик М. М., Микитин О. З. Впровадження циркулярної економіки на основі європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Т. 3, № 2. С. 280–289. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.280>
4. Паржницький В. В., Савенко О. О., Шнюкова І. В. Економіка замкнутого циклу: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-113>
5. Корнелюк О. А., Левицький С. О. Економіка замкнутого циклу та стратегії управління відходами. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (28). С. 679–691. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-679-691](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-679-691)
6. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17.
7. Кравченко Ю. М. Соціальна відповідальність бізнесу в системі забезпечення сталого розвитку агропідприємств. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку та проблеми практики*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-3-235>
8. Kolomiets O. Implementation of Corporate Social Responsibility by Agro-Industrial Enterprises in Ukraine. *Odessa National University Herald. Economy*. 2025. Vol. 30, № 4 (106). DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-7>
9. Скорик М. О., Мужайло Р. В. Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, ESG-стандартів і соціального партнерства. *Український економічний часопис*. 2025. № 9. С. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23>
10. UkraineInvest. Renewable energy. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/>
11. Сухецька К. В. Антикризисний потенціал циркулярної економіки для сільського господарства України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-22>
12. Метелиця В. М., Гагальок Т. В., Краєвський В. М. ESG-звітність в агросекторі України: емпіричний аналіз і шляхи інтеграції до FSDN. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>

REFERENCES

1. Stupka V. V. (2025) Stratehichne upravlinnia rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Strategic Management of Agricultural Enterprises Development in Modern Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-181>
2. Sviridova S. S., Tolstova S. A. (2017) Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy [Modern Tools of Strategic Management of Agricultural Enterprises]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Time Realities*, no. 2(30), pp. 109–116. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
3. Horbal N. I., Mazuryk M. M., Mykityn O. Z. (2021) Vprovadzhennia tsyrkuliarnoi ekonomiky na osnovi yevropeiskoho dosvidu [Implementation of Circular Economy Based on European Experience]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, vol. 3, no. 2, pp. 280–289. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.280>
4. Parzhnitskyi V. V., Savenko O. O., Shniukova I. V. (2024) Ekonomika zamknеноho tsyклу: zarubizhnyi dosvid [Circular Economy: Foreign Experience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-113>
5. Korneliuk O. A., Levytskyi S. O. (2023) Ekonomika zamknеноho tsyклу ta stratehii upravlinnia vidkhodamy [Circular Economy and Waste Management Strategies]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, no. 14(28), pp. 679–691. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-679-691](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-679-691)

6. Kashuba Ya. M. (2011) Vybir metodiv ta pidkhodiv stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva [Selection of Methods and Approaches to Strategic Management of Entrepreneurship Development]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, no. 9, pp. 16–17.
7. Kravchenko Yu. M. (2025) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v systemi zabezpechennia staloho rozvytku ahropidpriemstv [Corporate Social Responsibility in the System of Ensuring Sustainable Development of Agricultural Enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: tendentsii rozvytku ta problemy praktyky – Management and Entrepreneurship: Trends of Development and Problems of Practice*, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-3-235>
8. Kolomiets O. (2025) Implementation of Corporate Social Responsibility by Agro-Industrial Enterprises in Ukraine. *Odeskyi natsionalnyi universytet. Visnyk. Ekonomika – Odesa National University Herald. Economy*, vol. 30, no. 4(106). DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-106-7>
9. Skoryk M. O., Muzhailo R. V. (2025) Model staloho rozvytku ahrobiznesu: synerhiia tsyrkuliarnosti, ESG-standartiv i sotsialnoho partnerstva [Sustainable Development Model of Agribusiness: Synergy of Circularity, ESG Standards and Social Partnership]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 9, pp. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23>
10. UkraineInvest (2026) Renewable Energy. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/>
11. Sukhetska K. V. (2025) Antykryzovyi potentsial tsyrkuliarnoi ekonomiky dlia silskoho hospodarstva Ukrainy [Anti-Crisis Potential of the Circular Economy for Ukrainian Agriculture]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 72, pp. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-22>
12. Metelytsia V. M., Hahaliuk T. V., Kraievskyi V. M. (2025) ESG-zvitnist v ahrosetori Ukrainy: empirychnyi analiz i shliakhy intehtatsii do FSDN [ESG Reporting in the Agricultural Sector of Ukraine: Empirical Analysis and Ways of Integration into FSDN]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, no. 10, pp. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>

Дата надходження статті: 21.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.09.2026

Дата публікації статті: 02.10.2026