

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-9>

УДК 338.2:631.1

Соловйов А.І.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5253>
E-mail: asolovyov@ksu.ks.ua*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств у контексті сталого розвитку. Здійснено систематизацію наукових підходів до трактування понять «стійкість» та «сталий розвиток» щодо аграрного сектору. На основі аналізу еволюції концепції сталого розвитку запропоновано авторську періодизацію її формування, що охоплює чотири етапи: становлення екологічної свідомості, інституціоналізацію, інтеграцію та адаптацію до глобальних викликів. Розроблено оригінальну теоретичну модель стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств, яка поєднує концептуальний, методологічний та організаційний блоки, інтегруючи економічну, соціальну й екологічну складові. Визначено критерії та показники оцінки рівня сталого розвитку аграрних підприємств. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для удосконалення стратегій управління у сфері сталого розвитку аграрного сектору.

Ключові слова: сталий розвиток, стійкість, стратегічне управління, аграрне підприємство, теоретична модель, методологія.

Soloviov Andrii. STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SUSTAINABILITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

The article develops the theoretical and methodological framework for strategic management of resilience in agricultural enterprises under the paradigm of sustainable development. It explores the evolution of scientific approaches to resilience and sustainability in economic systems and proposes a multidimensional interpretation adapted to the agrarian sector. The author synthesizes global and national concepts, defining resilience as a dynamic ability of agricultural enterprises to maintain functionality and achieve sustainable growth despite environmental, economic, and social disturbances. A theoretical model of strategic resilience management is presented, integrating conceptual, methodological, and organizational blocks that encompass economic efficiency, environmental responsibility, and social inclusiveness. The study defines key indicators for evaluating enterprise-level sustainability, covering productivity, profitability, resource efficiency, and social welfare metrics. The methodology relies on system thinking, dynamic balance, adaptability, innovation, and long-term orientation as core management principles. The paper emphasizes that resilience is not only an adaptive reaction to risks but a proactive strategic resource that ensures competitiveness and sustainable value creation in the context of climate change and geopolitical instability. The aim of the article is to systematize theoretical foundations and propose methodological tools for managing the resilience of agricultural enterprises within sustainable development frameworks, particularly relevant for Ukraine's recovery, European integration, and transformation of its agrifood system. The conclusions highlight the necessity of integrating economic, environmental, and social indicators into national agricultural policy and corporate strategy as key drivers for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs).

Key words: sustainable development, resilience, strategic management, agricultural enterprise, theoretical model, methodology.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України відбувається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених дією низки складних викликів: воєнний стан, дестабілізація логістичних ланцюгів, коливання світових цін, кліматичні зміни та посилення вимог до екологічної безпеки в контексті європейської інтеграції. Згідно з даними Державної служби статистики України, протягом 2022–2023 років спостерігалось скорочення

посівних площ на 25–30% в зоні бойових дій, водночас зростає важливість адаптації до нових ринкових умов та євроінтеграційних вимог.

У цих умовах забезпечення стійкості аграрних підприємств на засадах сталого розвитку стає не лише запорукою їх економічного виживання, але й основою продовольчої, екологічної та соціальної безпеки країни. Стійкість у контексті сталого розвитку слід розуміти як здатність під-

приємства ефективно функціонувати та розвиватися, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю, а також адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах трансформації аграрного сектору України постає необхідність переосмислення теоретичних засад управління стійкістю підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан розробленості проблеми характеризується динамічним зростанням кількості публікацій за останні роки. Проведений бібліометричний аналіз дозволяє виокремити основні напрями досліджень, що відображають еволюцію наукового інтересу до проблеми стійкості в аграрній сфері. Міжнародні дослідження демонструють зростання уваги до інтегративних підходів. Зокрема, FAO у звіті “The State of Food and Agriculture” акцентує на необхідності трансформації продовольчих систем з акцентом на регенеративне сільське господарство, що передбачає не лише збереження, а й відтворення природного капіталу [6]. Rockström et al. у роботі “A safe operating space for humanity” розширюють концепцію планетарних меж стосовно агро-виробництва, обґрунтовуючи необхідність інтеграції екологічних обмежень у стратегії розвитку аграрних підприємств [8]. Tendall et al. запропонували концепцію «соціо-екологічної стійкості» як інтегративного підходу, що поєднує соціальні та екологічні аспекти [7].

Вітчизняні дослідження останніх років відображають адаптацію міжнародних концепцій до специфіки українського аграрного сектору. Досліджують інституційні аспекти сталого розвитку сільських територій, акцентуючи увагу на ролі аграрного бізнесу у формуванні ефективних інституційних механізмів, аналізують адаптаційні механізми аграрних підприємств в умовах воєнного стану, зокрема проблеми диверсифікації ринків збуту та виробництва, досліджують фінансові механізми «зеленої» трансформації агросектору, зокрема можливості залучення коштів з європейських фондів відбудови [1–3]. Проте, є певні прогалини в дослідженнях, які включають: недостатню розробленість інтегративних моделей управління, що поєднують усі три складові сталого розвитку; обмежену кількість досліджень щодо українського контексту, зокрема в умовах воєнного стану та відбудови; необхідність адаптації між-

народних концепцій до локальних умов господарювання.

Метою статті є систематизація теоретичних підходів, аналіз останніх досліджень та розробка методологічних засад стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств на засадах сталого розвитку.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У контексті дослідження стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств особливого значення набуває історичний аналіз розвитку концепції сталого розвитку. Авторська періодизація, представлена в табл. 1, дозволяє:

1. Виявити системні закономірності розвитку. Чітко простежується перехід від реактивного усвідомлення екологічних проблем (1970–1990 рр.) до проактивного формування інституційних механізмів (1990–2010 рр.), та далі – до їх інтеграції в єдину систему (після 2020 р.).

2. Ідентифікувати детермінанти змін на кожному етапі. Наприклад, на етапі 2010–2020 рр. ключовими чинниками стали глобалізація, цифровізація та загострення проблеми ресурсних обмежень, що й призвело до інтеграції та систематизації підходів.

3. Прогнозувати майбутні напрями розвитку. Логіка періодизації вказує на те, що майбутнє аграрного сектору пов'язується з подальшою глибокою цифровізацією, адаптацією до кліматичних змін та переходом до регенеративних моделей господарювання.

4. Адаптувати міжнародний досвід до українських реалій. Розуміння того, на якому етапі знаходиться світова аграрна думка, допомагає українським підприємствам і політикам визначати пріоритетні, а не запізнілі стратегії.

5. Обґрунтувати необхідність саме інтегративного підходу до стратегічного управління. Періодизація наочно демонструє, що сучасні виклики (етап після 2020 р.) неможливо вирішити в рамках окремих, навіть успішних, ініціатив. Це вимагає комплексної стратегії, що одночасно враховує економічні, екологічні та соціальні цілі.

Таким чином, запропонована періодизація є не лише історичним оглядом, але й потужним аналітичним інструментом для формування ефективної стратегії сталого розвитку аграрного підприємства в сучасних умовах.

Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності стійкості аграрних підприємств дозволяє виокремити кілька ключо-

Таблиця 1

Періодизація розвитку концепції сталого розвитку в аграрній сфері

Період	Характерні риси	Ключові концепції
1970–1990 рр.	Становлення екологічної свідомості	Концепція органічного сільського господарства, теорія екологічної модернізації
1990–2010 рр.	Інституціоналізація сталого розвитку	Концепція сталого розвитку ООН, принципи агроєкології, стандарти GLOBAL G.A.P.
2010–2020 рр.	Інтеграція та систематизація	Цілі сталого розвитку ООН, концепція циркулярної економіки, прецизійне землеробство
Після 2020 р.	Адаптація до глобальних викликів	Концепція регенеративного сільського господарства, кліматично-смайт землеробство, цифрова трансформація

Джерело: складено автором

вих напрямів, кожен з яких робить акцент на різних аспектах цієї багатогранної категорії (табл. 2).

Ресурсно-орієнтований підхід, заснований на роботах Barney (1991), розглядає стійкість як здатність до ефективного використання ресурсів. У сучасному трактуванні цей підхід еволюціонував від акценту на матеріальних ресурсах до інтеграції природного та інтелектуального капіталу, що особливо актуально для аграрних підприємств в умовах економіки знань.

Системний підхід, представлений у роботах Holling (1973), розглядає стійкість як властивість складної адаптивної системи. Сучасне трактування цього підходу в контексті аграрних підприємств передбачає аналіз соціо-екологічних систем, що функціонують в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Інституційний підхід, розроблений North (1990), акцентує увагу на стійкості як результаті ефективної інституційної взаємодії. Для аграрних підприємств України цей підхід є особливо актуальним у зв'язку з трансформацією інституційного середовища в умовах євроінтеграції. Стейкхолдерський підхід, заснований на роботах Freeman (1984), розгля-

дає стійкість як здатність задовольняти інтереси стейкхолдерів. Сучасне трактування цього підходу передбачає інклюзивне управління, що враховує інтереси широкого кола зацікавлених сторін.

На основі комплексного аналізу теоретичних підходів запропоновано авторське визначення: стійкість аграрного підприємства як динамічна здатність соціо-еколого-економічної системи до відтворення та розвитку в умовах змін шляхом адаптації, трансформації та підтримання балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю.

В статті запропонована теоретична модель стратегічного управління стійкістю аграрного підприємства, яка ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних блоків, що забезпечують комплексний підхід до управління.

Концептуальний блок моделі включає філософію сталого розвитку, що визначає базові цінності та принципи діяльності підприємства. Цей блок формує ідеологічну основу управління, що включає принцип економічної ефективності, принцип екологічної відповідальності та принцип соціаль-

Таблиця 2

Теоретичні підходи до визначення категорії «стійкість аграрного підприємства»

Підхід	Суть підходу	Ключові дослідники	Сучасне трактування
Ресурсно-орієнтований	Стійкість як здатність до ефективного використання ресурсів	Barney (1991)	Інтеграція природного та інтелектуального капіталу
Системний	Стійкість як властивість складної адаптивної системи	Holling (1973)	Концепція соціо-екологічних систем
Інституційний	Стійкість як результат ефективної інституційної взаємодії	North (1990)	Роль формальних та неформальних інститутів
Стейкхолдерський	Стійкість як здатність задовольняти інтереси стейкхолдерів	Freeman (1984)	Інклюзивне управління

Джерело: складено автором на основі [3, 4]

ної справедливості. Стратегічні орієнтири, що входять до цього блоку, визначають довгострокові цілі розвитку підприємства в контексті сталого розвитку.

Методологічний блок моделі містить інструментарій стратегічного управління, що включає методи стратегічного аналізу, інструменти планування, механізми реалізації та процедури контролю. Особливістю цього блоку є інтеграція традиційних методів стратегічного управління зі спеціалізованими підходами, адаптованими до потреб сталого розвитку аграрних підприємств.

Організаційний блок моделі передбачає формування організаційної структури, що забезпечує реалізацію стратегії сталого розвитку. Цей блок включає систему мотивації, інформаційне забезпечення та корпоративну культуру, орієнтовану на цінності сталого розвитку. Організаційна структура має бути гнучкою та адаптивною, здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок компонентів теоретичної моделі забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні ефективності управління стійкістю аграрного підприємства. Інтеграція економічної, екологічної та соціальної складових у всіх блоках моделі забезпечує комплексний підхід до управління стійкістю. В загальному вигляді теоретична модель стратегічного управління стійкістю аграрного підприємства представлена в табл. 3.

Графічне зображення теоретичної моделі стратегічного управління стійкістю аграрного підприємства на рис. 1.

Рис. 1 візуалізує комплексний підхід до управління стійкістю, що є основним предметом дослідження у статті.

Система критеріїв та показників оцінки рівня сталого розвитку аграрних підприємств формується на основі принципів комплексності, системності та практичної спрямованості. Запропонована система включає три основні групи критеріїв, що

відображають складові сталого розвитку (табл. 4).

Критерій економічної ефективності включає показники, що характеризують фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів підприємства. Серед ключових індикаторів – рентабельність активів, що відображає ефективність використання всього майна підприємства; продуктивність праці, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів; фондовіддача, що показує ефективність використання основних засобів. Методами оцінки цих показників є фінансовий аналіз та економіко-статистичний аналіз, а джерелами даних – фінансова звітність та внутрішня звітність підприємства.

Критерій екологічної відповідальності включає показники, що характеризують вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище та ефективність використання природних ресурсів. Серед ключових індикаторів – енергоефективність, що відображає ефективність використання енергоресурсів; якість ґрунтів, що характеризує стан основного засобу виробництва; біорізноманіття, що показує вплив діяльності на екосистеми. Методами оцінки цих показників є екологічний моніторинг, лабораторний аналіз та біологічний моніторинг, а джерелами даних – енергетичний аудит, агрохімічне обстеження та екологічний паспорт.

Критерій соціальної справедливості включає показники, що характеризують соціальні аспекти діяльності підприємства. Серед ключових індикаторів – рівень заробітної плати, що відображає справедливість оплати праці; умови праці, що характеризують безпеку та комфорт робочого середовища; соціальна інфраструктура, що показує рівень соціального розвитку підприємства. Методами оцінки цих показників є соціологічне опитування, атестація робочих місць та експертна оцінка, а джерелами даних – статистична звітність, протоколи атестації та дані анкетування.

Таблиця 3

Взаємозв'язок компонентів теоретичної моделі стратегічного управління стійкістю

Компонент моделі	Економічна складова	Екологічна складова	Соціальна складова
Концептуальний	Принцип економічної ефективності	Принцип екологічної відповідальності	Принцип соціальної справедливості
Методологічний	Методи фінансового планування	Екологічний аудит	Соціальне опитування
Організаційний	Відділ стратегічного розвитку	Служба екологічного моніторингу	Відділ соціального розвитку

Джерело: складено автором



**Рис. 1. Теоретична модель стратегічного управління
стійкістю аграрного підприємства**

Джерело: складено автором

Таблиця 4

Система критеріїв та показників оцінки сталого розвитку

Критерій	Індикатор	Метод оцінки	Джерело даних
Економічна ефективність	Рентабельність активів	Фінансовий аналіз	Фінансова звітність
	Продуктивність праці	Економіко-статистичний аналіз	Внутрішня звітність
	Фондовіддача	Фінансовий аналіз	Баланс підприємства
Екологічна відповідальність	Енергоефективність	Екологічний моніторинг	Енергетичний аудит
	Якість ґрунтів	Лабораторний аналіз	Агрохімічне обстеження
	Біорізноманіття	Біологічний моніторинг	Екологічний паспорт
Соціальна справедливість	Рівень заробітної плати	Соціологічне опитування	Статистична звітність
	Умови праці	Атестація робочих місць	Протоколи атестації
	Соціальна інфраструктура	Експертна оцінка	Дані анкетування

Джерело: складено автором

Система методологічних принципів стратегічного управління стійкістю аграрних підприємств формує теоретико-методологічну основу управлінської діяльності. Запропонована система включає п'ять ключових принципів, що визначають підходи до управління стійкістю. Принцип системності передбачає розгляд аграрного підприємства як цілісної системи, елементи якої взаємопов'язані та взаємообумовлені. Реалізація цього принципу вимагає комплексного підходу до управління, що враховує взаємозв'язок між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства.

Принцип динамічної рівноваги передбачає підтримання балансу між складовими сталого розвитку в умовах постійних змін. Реалізація цього принципу вимагає гнучкого управління, здатного забезпечувати оптимальне співвідношення між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Принцип адаптивності передбачає здатність системи управління до трансформації в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація цього принципу вимагає розробки механізмів оперативного реагування на зміни та прозорості системи прийняття управлінських рішень.

Принцип інтеграції передбачає поєднання різних аспектів управління в єдину систему. Реалізація цього принципу вимагає розробки інтегративних механізмів управління, що забезпечують узгодженість цілей та заходів у різних сферах діяльності підприємства. Принцип інноваційності передбачає орієнтацію на безперервне вдосконалення системи управління. Реалізація цього принципу вимагає створення механізмів стимулювання інноваційної активності та впровадження сучасних методів управління.

Висновки. Таким чином, в статті було систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності стійкості аграрних підприємств, що дозволило запропонувати авторське визначення категорії «стійкість аграрного підприємства» як динамічної здатності соціо-еколого-економічної системи до відтворення та розвитку в умовах змін шляхом адаптації, трансформації та підтримання балансу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Проаналізовано сучасний стан розробленості проблеми, виявлено основні напрями досліджень та прогалини в наукових працях. Встановлено, що сучасні дослідження

характеризуються зростанням уваги до інтегративних підходів, однак залишаються недостатньо розробленими питання адаптації міжнародних концепцій до специфіки українського аграрного сектору. Розроблено теоретичну модель стратегічного управління стійкістю аграрного підприємства, що інтегрує концептуальний, методологічний та організаційний блоки. Модель забезпечує комплексний підхід до управління, що враховує взаємозв'язок між економічною, екологічною та соціальною складовими сталого розвитку.

Визначено систему критеріїв та показників оцінки рівня сталого розвитку, що дозволяє проводити комплексний моніторинг ефективності управлінської діяльності. Система включає критерії економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості з відповідними індикаторами та методами оцінки. Обґрунтовано систему методологічних принципів стратегічного управління стійкістю, що включає принципи системності, динамічної рівноваги, адаптивності, інтеграції та інноваційності. Ці принципи формують теоретико-методологічний базис для подальших досліджень у цій галузі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою практичного інструментарію реалізації запропонованої теоретичної моделі, адаптацією моделі до специфіки різних типів аграрних підприємств, а також дослідженням особливостей управління стійкістю в умовах відбудови аграрного сектору України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лупенко Ю. О. Стан та перспективи сталого розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2017. № 6. С. 7–10. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-24-6-2017>
2. Петрів І., Старчиков А., Сігунов О. Стратегічне управління та сталий розвиток українського аграрного сектору в умовах глобалізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Випуск 6. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/91/109>
3. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991. № 17 (1), С. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Holling, C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1973. № 4, С. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
5. European Commission. EU Green Deal and Sustainable Agriculture: Strategy Overview. Brussels: European Commission. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>

6. FAO. The State of Food and Agriculture 2023: Reimagining Agrifood Systems Transformation. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
7. Tendall, D. M., Joerin, J., Kopainsky, B., Edwards, P., Shreck, A., Le, Q. B., Six, J. Food System Resilience: Defining the Concept. *Global Food Security*, 2015. № 6, C. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2015.08.001>
8. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., Foley, J. A Safe Operating Space for Humanity. *Nature*, 2009. № 461, C. 472–475. DOI: <https://doi.org/10.1038/461472a>
9. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M. Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2019. № 2, C. 805–814. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, no. 17 (1), pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, no. 4, pp. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
5. European Commission. (2022). EU Green Deal and Sustainable Agriculture: Strategy Overview. Brussels: European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal>
6. FAO. (2023). The State of Food and Agriculture 2023: Reimagining Agrifood Systems Transformation. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
7. Tendall, D. M., Joerin, J., Kopainsky, B., Edwards, P., Shreck, A., Le, Q. B., Six, J. (2015). Food System Resilience: Defining the Concept. *Global Food Security*, no. 6, pp. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2015.08.001>

REFERENCES:

1. Lupenko Yu. O. (2017) Stan ta perspektyvy staloho rozvytku silskykh terytorii. *Ekonomika APK*. № 6. S. 7–10. (in Ukrainian)
2. Petriv I., Starchykov A., Sihunov O. (2024) Stratehichne upravlinnia ta stalyy rozvytok ukrainskoho ahrarnoho sektoru v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomichnyi visnyk Prychornomoria*. Vypusk 6. Available at: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/91/109> (in Ukrainian)
8. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., Foley, J. (2009). A Safe Operating Space for Humanity. *Nature*, no. 461, pp. 472–475. DOI: <https://doi.org/10.1038/461472a>
9. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., & Mazzucato, M. (2019). Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, no. 2, pp. 805–814. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>

Стаття надійшла: 15.10.2025

Стаття прийнята: 05.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025