

УДК [338.43:336.5]:504.05(477)

JEL Q56, Q01, L23, R58, M11

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-23

**Скорик М.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
заступник декана факультету податкової справи, обліку та аудиту  
з наукової діяльності та міжнародних зв'язків,  
Державний податковий університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3291-706X>

**Maryna Skoryk**  
State Tax University

**Мужайло Р.В.**

здобувач ступеня доктора філософії з економіки,  
аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування,  
Державний податковий університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7988-0438>

**Ruslan Muzhailo**  
State Tax University

## МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ: СИНЕРГІЯ ЦИРКУЛЯРНОСТІ, ESG-СТАНДАРТІВ І СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

### MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: SYNERGY OF CIRCULARITY, ESG STANDARDS AND SOCIAL PARTNERSHIP

**Анотація.** У статті представлено концептуалізацію моделі сталого розвитку аграрного бізнесу, яка ґрунтується на синергійному поєднанні трьох ключових підходів: циркулярної економіки, ESG-стандартів і соціального партнерства. Акцентовано увагу на актуальності перегляду традиційної парадигми агровиробництва в умовах посилення екологічних, геоекономічних та соціокультурних викликів. Узагальнено наукові підходи до розуміння зазначених концептів, а також запропоновано компаративну характеристику їх фокусів, індикаторів, регуляторних основ і прикладів імплементації в агросекторі. Проведено GAP-аналіз, який дозволив виявити розриви між поточними практиками та еталонними вимогами щодо ESG-звітності, циркулярних процесів і соціальної взаємодії. Розроблено багаторівневу архітектуру інтегрованої моделі ESG–CE–SP, що включає інституційно-нормативний, корпоративно-управлінський та операційно-технологічний рівні. Визначено основні бар'єри реалізації моделі: фрагментарність нормативного поля, низький рівень стандартів звітності, слабка інституціоналізація партнерств. Обґрунтовано доцільність гармонізації управлінських практик аграрного сектору з положеннями Green Deal, Farm to Fork Strategy та іншими європейськими ініціативами. Запропонований підхід формує передумови для стійкої трансформації агропідприємств у посткризовий період.

**Ключові слова:** сталий розвиток, аграрний бізнес, циркулярна економіка, ESG, соціальне партнерство, бізнес-модель, аграрна політика, екосистемний підхід, післявоєнне відновлення, інституційне середовище.

**Abstract. Introduction.** In the context of aggravating climatic, social and institutional challenges, there is a growing need to rethink strategic models for the development of agribusiness. The integration of sustainable development principles into the production and management practices of agricultural enterprises is becoming particularly relevant. In this context, the circular economy, ESG-oriented standards and social partnership are considered key components of a new generation of business models that can ensure economic efficiency, environmental responsibility and social sustainability of the agricultural sector. **Purpose.** The purpose of the article is to conceptually substantiate a model for sustainable development of agribusiness based on a combination of circular economic instruments, ESG standards and social partnership. **Methods.** To achieve the set goal, a comparative analysis of scientific approaches to the interpretation of the concepts of ESG, circular economy and social partnership; methods of systemic generalization, classification and structural and functional modeling were used. Based on the conducted GAP analysis, gaps were identified between the current state of implementation of the relevant elements in the practice of agricultural enterprises and reference requirements. **Results.** As a result of the study, a three-component integrated model of sustainable development of agribusiness ESG–CE–SP was proposed, which covers: institutional and regulatory level (adaptation to the Green Deal, Farm to Fork Strategy, ESG reporting principles); corporate and management level (implementation of circular practices in strategic and operational management); operational and technological level (waste, energy efficiency, logistics, resource isolation). Generalized characteristics of each of the approaches are presented – focuses, indicators, examples of application. Key barriers to the implementation of the model in the Ukrainian agricultural sector are identified, in particular: regulatory fragmentation, weak institutionalization of partnerships, lack of unified reporting standards. **Conclusion.** The research conducted confirms that an effective model of sustainable development of an agricultural enterprise should be based on a comprehensive combination of the principles of circularity, environmental responsibility and social interaction. The proposed ESG–CE–SP model creates a methodological basis for the formation of a new architectonics of an agricultural business strategy that meets the challenges of modernity and international standards.

**Keywords:** sustainable development, agribusiness, circular economy, ESG, social partnership, business model, agrarian policy, ecosystem approach, post-war recovery, institutional environment.

**Постановка проблеми.** У контексті наростаючої поліфункціональності викликів глобального порядку денного, що супроводжується інтенсифікацією кліматичних, геоекономічних і соціокультурних ризиків, актуалізується потреба в інституціональному переосмисленні парадигм сталого аграрного виробництва, яке б інтегрувало сучасні цивілізаційні наративи циркулярної економіки, відповідального корпоративного управління (ESG) та соціального партнерства як імперативів трансформаційного зростання. У цих умовах агропідприємства постають не лише як суб'єкти господарювання, а як активні агенти соціоекологічної модернізації, здатні забезпечувати інклюзивну модель розвитку, що поєднує економічну результативність з екологічною збалансованістю та соціальною справедливістю. Водночас домінування фрагментарних управлінських підходів, відсутність уніфікованих стандартів оцінювання ESG-ефективності та недостатній рівень інституційного закріплення принципів циркулярності в національній аграрній політиці зумовлюють дисфункціональність існуючих моделей стратегування, обмежуючи можливості системного переходу до нової якості агровиробництва, заснованої на засадах зеленої трансформації. Це, у свою чергу, вимагає розробки комплексної методології формування адаптивних, проактивних і синергетично-зорієнтованих моделей сталого розвитку, які б об'єднували екосистемний підхід, ESG-критерії, циркулярні технології та соціальний капітал як взаємопов'язані детермінанти стійкості агропідприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових працях Т. Хан [1], С. Страпчука [4], С. В. Богдана [5], М. М. Ігнатенка, О. О. Красноручького та Н. П. Новака [6] висвітлено окремі аспекти адаптації аграрного бізнесу до викликів сталого розвитку та зеленої трансформації. Дослідження В. І. Кифяка і Р. В. Дубінського [7], О. І. Леми та співавторів [8], В. Оваденка [9], А. Д. Огієнка [10], О. С. Павленка [11] фокусуються на інституційних механізмах і соціально-економічній відповідальності. У працях О. Л. Попової, Л. Л. Панкратової [12] та П. І. Юхименка [14] акцентовано роль стратегічного бачення й інновацій у формуванні моделей розвитку аграрного сектору. Водночас бракує міждисциплінарної інтеграції цих підходів у комплексну управлінську рамку для адаптації агропідприємств до кліматичних та регуляторних викликів.

**Мета статті.** Метою дослідження є концептуалізація та моделювання міждисциплінарної системи сталого розвитку аграрного бізнесу, що ґрунтується на інтеграції екологічно ощадного ресурсокористування, індикаторів ESG-звітності та практик соціального партнерства як ключових складових корпоративної відповідальності у стратегічному контексті. Відповідно до сформульованої мети, основними завданнями дослідження є: ідентифікація теоретико-методологічних засад формування ESG-орієнтованих управлінських моделей; оцінювання соціальної активності підприємств як фактора сталого розвитку; розробка інтегрованої моделі синергії зазначених складових у межах адаптивної парадигми стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах цивілізаційних трансформацій, що супроводжуються масштабними змінами у сфері кліматичної політики, ресурсного балансування та соціально-економічної відповідальності бізнесу, постає об'єктивна необхідність перегляду традиційної парадигми агровиробництва. Гло-

бальні виклики, зумовлені вичерпністю природних ресурсів, вразливістю агроєкосистем, зростанням соціальної нерівності та змінами у світових ланцюгах постачання, актуалізують концепт сталого розвитку як ключового напрямку довгострокового стратегічного мислення в аграрному секторі. У цьому контексті зростає науковий і практичний інтерес до моделей, які забезпечують баланс між економічною доцільністю, екологічною безпекою та соціальною інклюзивністю функціонування агропідприємств.

Одним із ключових елементів сучасної наукової дискусії є переосмислення змісту таких концептів, як ESG, циркулярна економіка та соціальне партнерство, які дедалі частіше розглядаються не ізольовано, а в їхній інтегративній взаємодії як основи нової управлінської парадигми. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) фокусується на екологічних та соціальних аспектах діяльності компаній у поєднанні з якістю корпоративного управління, і, як засвідчує сучасна література [3], є маркером не лише соціальної відповідальності, але й довгострокової економічної стійкості. Паралельно, парадигма циркулярної економіки виходить за межі утилізації відходів, формуючи цілісну модель ресурсоефективного виробництва на основі принципів повторного використання, регенерації та нульових втрат [1]. Водночас соціальне партнерство інтерпретується як механізм крос-секторальної взаємодії, який дозволяє узгоджувати інтереси агропідприємств, держави та місцевих громад, формуючи стійку соціальну архітектуру аграрного розвитку [9].

Перехід до інтегрованого сприйняття цих концептів формує передумови для їх узгодженого впровадження в аграрних системах. Інтеграція екологічного, соціального та управлінського вимірів у діяльність агропідприємств вимагає системного підходу, який дозволяє враховувати міжгалузеві зв'язки, екосистемні взаємодії, потреби зацікавлених сторін та стратегічні вектори розвитку. Як засвідчує аналіз сучасних підходів [7], успішність імплементації ESG-орієнтованої моделі залежить від здатності агропідприємства одночасно забезпечувати екологічну відповідальність, підтримувати соціальний капітал та формувати якісну систему управління змінами. Особливої актуальності ці процеси набувають у післякризовий період, коли агросектор розглядається як драйвер відновлення економіки та зміцнення територіальної стійкості. Зважаючи на багатовимірність проблематики сталого розвитку агропідприємств, доцільним є проведення порівняльного аналізу ключових концептів, що лежать в основі сучасної парадигми ESG-збалансованого агровиробництва. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати не лише унікальні ознаки кожної з концепцій, а й виявити точки їхньої потенційної синергії, що може бути використано для побудови комплексної інтеграційної моделі (табл. 1).

Зіставлення ключових концептів дозволяє зробити низку концептуальних висновків. По-перше, всі три підходи – ESG, циркулярність і соціальне партнерство – мають спільний цільовий вектор, зосереджений на підвищенні довгострокової стійкості агробізнесу через екологічну, соціальну та управлінську трансформацію. По-друге, незважаючи на різні фокуси (зовнішня звітність, ресурсна оптимізація чи соціальна взаємодія), всі вони передбачають участь стейкхолдерів, вимагають прозорих процедур та можуть бути взаємодоповнюючими у межах однієї управлінської моделі. По-третє, обмеження реалізації кожного з концептів частково

Таблиця 1

**Компаративна характеристика ESG, циркулярної економіки та соціального партнерства  
в контексті сталого розвитку агробізнесу**

| Критерій                         | Концепти сталого розвитку агропідприємств                                                     |                                                           |                                                                          |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                  | ESG                                                                                           | циркулярна економіка                                      | соціальне партнерство                                                    |
| Фокус концепції                  | корпоративна відповідальність та сталість управління                                          | ресурсоощадне виробництво, повторне використання          | взаємодія бізнесу, громади та держави                                    |
| Головна мета                     | зменшення негативного впливу бізнесу, прозорість, відповідальність                            | мінімізація відходів, замкнений цикл ресурсів             | соціальна стабільність, довіра, спільна вигода                           |
| Ключові індикатори/параметри     | E – викиди, вода, енергія;<br>S – права, умови праці;<br>G – структура управління, прозорість | ефективність ресурсів, утилізація, регенерація, екодизайн | рівень залучення громад, партнерські проекти, корпоративна благодійність |
| Цільові стейкхолдери             | інвестори, акціонери, державні регулятори                                                     | виробники, переробники, логістика, споживачі              | місцеві громади, НУО, муніципалітети                                     |
| Регуляторна основа (міжнародна)  | GRI, SASB, TCFD, EU Taxonomy                                                                  | Ellen MacArthur Foundation, EU CE Action Plan             | ILO, UN Global Compact, Local2030                                        |
| Приклади в агросекторі           | нефінансова звітність, ESG-рейтинги                                                           | біогазові станції, агропереробка, агроіндустріальні парки | соціальні ініціативи «Агрокультури», співпраця з громадами               |
| Обмеження/проблеми імплементації | високі витрати на звітність, недостатня стандартизація                                        | недосконалі ринки вторсировини, потреба в інноваціях      | слабкий рівень довіри, відсутність формалізованих механізмів             |
| Потенціал інтеграції в агросфері | високий – як основа для прозорого управління та звітності                                     | високий – через біоекономіку, аграрні відходи             | високий – через територіальну прив'язаність агробізнесу                  |

Джерело: складено авторами на основі дослідження [1]

нівельуються за умови їх об'єднання: наприклад, соціальне партнерство здатне підвищити рівень довіри до ESG-практик, а циркулярні процеси – забезпечити екологічну складову звітності. У підсумку, саме системне поєднання цих концепцій створює передумови для формування синергійної моделі сталого розвитку агропідприємств, що відповідає як національним викликам, так і глобальним стратегічним орієнтирам.

Виявлені у порівняльному аналізі спільні та взаємодоповнювані риси концептів ESG, циркулярної економіки та соціального партнерства формують теоретичне підґрунтя для розробки цілісної парадигми сталого розвитку агропідприємств. Проте для ефективної реалізації зазначених підходів на практиці необхідна наявність чітких інституційних рамок, які б формалізували їх зміст і закріпили на рівні стратегічних документів. Саме тому інституційне оформлення парадигми сталого аграрного розвитку набуває конкретних обрисів у стратегічних документах міжнародного рівня. Зокрема, Європейський зелений курс (EU Green Deal) визначає агросферу як один з ключових секторів декарбонізації економіки та переходу до циркулярної моделі. Програма “Farm to Fork Strategy” акцентує на сталості харчових систем, закликаючи до скорочення використання хімічних добрив, зниження викидів парникових газів і посилення прозорості ланцюгів постачання. Водночас “EU Bioeconomy Strategy” визначає біоекономіку як довгострокову альтернативу ресурсозатратному виробництву, наголошуючи на розвитку відновлюваних біоресурсів, інноваційних агропрактик та регіонального партнерства. Зазначені документи формують базу для національного адаптаційного курсу, який має бути врахований при проектуванні управлінських моделей сталого розвитку аграрного бізнесу в Україні.

Попри наявність розвинутого концептуального підґрунтя та нормативно-стратегічної бази на міжнародному

рівні, практична імплементація принципів ESG, циркулярної економіки та соціального партнерства в аграрному секторі України стикається з низкою суттєвих ускладнень, що зумовлює необхідність глибокої ідентифікації як об'єктивних детермінант, так і системних бар'єрів їхньої інтеграції. Такий аналіз є критично важливим для обґрунтування реалістичних управлінських рішень та розробки адаптивної моделі сталого розвитку агропідприємств з урахуванням внутрішнього контексту і глобальних викликів.

Передусім, доцільно зосередити увагу на комплексі інституційних, правових, управлінських і фінансових чинників, які формують первинне середовище впровадження принципів сталого розвитку в агросфері. Інституційні детермінанти відіграють ключову роль у забезпеченні умов для реалізації інтегрованої моделі сталого розвитку. Станом на сьогодні, в Україні простежується фрагментарність регуляторного середовища у сфері сталого аграрного виробництва, відсутність єдиного правового підходу до впровадження ESG-звітності, циркулярних практик та системи соціальної відповідальності на рівні аграрних підприємств. Існуючі нормативні акти часто носять декларативний характер або не мають реальних механізмів імплементації, що ускладнює їх адаптацію до умов мікроекономічного середовища агробізнесу.

З управлінського боку проблематика полягає у низькому рівні внутрішньої інституціоналізації ESG-підходів у корпоративному управлінні агропідприємств. Нерідко відсутні відповідні структурні підрозділи, політики сталого розвитку, внутрішні регламенти чи процедури оцінки екологічного та соціального впливу діяльності. Крім того, спостерігається недостатній рівень підготовки управлінського персоналу до роботи в умовах ESG-орієнтованої моделі, обмежений доступ до фахових знань, навчальних програм і сертифікацій.



Фінансовий вимір інтеграції ESG, циркулярності та партнерських механізмів також залишається проблемним. Аграрні підприємства часто обмежені у доступі до довгострокового інвестиційного капіталу, зокрема до «зеленого» фінансування, інструментів сталих облігацій, пільгового кредитування, механізмів ESG-фінансування від міжнародних інституцій. Залучення таких ресурсів ускладнюється низькою кредитною історією, високими ризиками галузі та відсутністю чітко сформульованої нефінансової звітності, що є передумовою для оцінки інвестиційної привабливості за критеріями ESG.

З метою формалізації виявлених обмежень та розривів між теоретично бажаним станом і реальною практикою доцільним є проведення умовного GAP-аналізу, що дозволяє зіставити поточний стан системи управління сталим розвитком в агросекторі України із бажаним (еталонним) станом, який формується на основі міжнародних стандартів. Поточний стан характеризується низьким рівнем охоплення аграрних підприємств процедурами ESG-звітності; обмеженим використанням циркулярних технологій у сільськогосподарському виробництві; відсутністю системного соціального діалогу між бізнесом, громадою та місцевими органами влади. У той же час еталонна модель передбачає наявність формалізованих процедур і стандартів сталого управління, регулярне публічне розкриття нефінансової інформації, запровадження індикаторного моніторингу, функціонування інститутів партнерства на територіальному рівні. Саме цей розрив – між нормативно обґрунтованими підходами і реальним рівнем їх вкоріненості в практику – й виступає ключовим викликом для проєктування інтегрованої синергійної моделі сталого розвитку аграрного бізнесу.

З метою структурованого представлення виявлених обмежень та суперечностей, що виникають у процесі інтеграції ESG-підходів, циркулярних практик і соціального партнерства в діяльність агропідприємств, доцільним є візуалізація результатів GAP-аналізу (табл. 2).

Такий підхід дозволяє не лише зіставити поточний та бажаний стани, але й чітко ідентифікувати ключові розриви, які потребують управлінського реагування та інституційного втручання.

На основі проведеного GAP-аналізу можна зробити низку важливих висновків, які мають суттєве значення для подальшого моделювання системи сталого розвитку. По-перше, інтеграція ESG-підходів залишається на початковому етапі та здебільшого носить декларативний характер, не будучи підкріпленою ані політиками, ані процедурами звітності. По-друге, циркулярні практики є фрагментарними, а їх поширення зосереджене переважно серед великого бізнесу, що вказує на обмежену доступність відповідних технологій та фінансування для дрібних і середніх агровиробників. По-третє, соціальне партнерство не набула належного рівня інституціоналізації – воно часто реалізується у вигляді розрізнених ініціатив, а не як системна взаємодія із зацікавленими сторонами.

Виявлені розриви підтверджують необхідність переходу до нової управлінської моделі, яка б забезпечувала не просто координацію, а саме синергію між ключовими складовими сталого розвитку. Така модель має враховувати не лише внутрішні бар'єри, а й потенціал для зовнішньої інституційної підтримки, зокрема через євроінтеграційні механізми, екосистеми інновацій та міжсекторальні платформи сталого зростання.

Поряд із виявленням внутрішніх обмежень, не менш важливим є аналіз конфігурації ключових стейкхолдерів, що взаємодіють у процесі реалізації моделей сталого розвитку. У межах дослідження було здійснено умовне картування ключових стейкхолдерів, що мають безпосередній або опосередкований вплив на реалізацію моделей сталого розвитку в агропідприємствах. До них належать: власники/акціонери – зацікавлені у зростанні довгострокової капіталізації бізнесу та зниженні ризиків; інвестори – орієнтовані на прозору ESG-звітність та

Таблиця 2

**GAP-аналіз впровадження ESG, циркулярної економіки та соціального партнерства в агропідприємствах України**

| Компонент моделі сталого розвитку | Концепти сталого розвитку агропідприємств                                     |                                                                                                    | GAP-розрив                                                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | поточний стан                                                                 | бажаний (еталонний) стан                                                                           |                                                                                |
| ESG-звітність                     | спорадичне розкриття екологічної та соціальної інформації в окремих компаніях | системна нефінансова звітність відповідно до GRI, SASB або TCFD                                    | відсутність стандартизації, слабка прозорість, низька культура звітності       |
| Циркулярні практики               | часткове використання (біогаз, компостування) на великих підприємствах        | впровадження циклічних бізнес-моделей, повторне використання ресурсів, мінімізація відходів        | брак технологій, недоступність фінансування, слабка логістика вторресурсів     |
| Соціальне партнерство             | непостійні ініціативи, часто – у форматі благодійності                        | формалізовані партнерства з громадами, участь у місцевому самоврядуванні, трисекторальна взаємодія | відсутність механізмів участі, низький рівень залучення громад                 |
| Фінансування сталих рішень        | обмежений доступ до «зелених» інвестицій, кредитування з високими ставками    | доступ до ESG-фінансів, субсидій, грантів, зелених облігацій                                       | низька кредитоспроможність, нестача ESG-звітів, слабка інвестпривабливість     |
| Інституційне забезпечення         | розпорошені нормативні документи, відсутність єдиного регулювання             | комплексна законодавча база щодо сталого агровиробництва                                           | фрагментарність законодавства, слабка узгодженість із міжнародними стандартами |
| Корпоративне управління           | ESG-підходи не інтегровані в систему стратегічного управління                 | інституціоналізація ESG як елементу корпоративної культури та довгострокового планування           | відсутність політик сталого розвитку, низький рівень підготовки управлінців    |

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення емпіричних спостережень і стратегічних документів ЄС (EU Green Deal, Farm to Fork, EU Bioeconomy Strategy), а також відкритих звітів провідних агрокомпаній України.

відповідність екологічним критеріям; державні органи – реалізують політики екологічного оподаткування, субсидування сталих технологій та регуляторного нагляду; місцеві громади – прагнуть соціальної безпеки, участі у прийнятті рішень, підтримки локальних ініціатив; працівники агропідприємств – очікують гідних умов праці, соціального захисту, професійного розвитку; екологічні НУО та освітні інститути – виконують функції нагляду, моніторингу та формування свідомості сталого розвитку.

Розбіжності в інтересах зазначених акторів формують потенційні конфлікти або, навпаки, точки синергії, які необхідно враховувати при побудові управлінської моделі. Саме ефективна комунікація між цими стейкхолдерами та формалізація механізмів їх взаємодії є запорукою результативного функціонування системи сталого розвитку.

Отже, виявлені інституційні та фінансово-організаційні бар'єри, поглиблені розриви між нормативною та фактичною практикою, а також суперечності у системі взаємодії стейкхолдерів визначають потребу у створенні цілісної інтегрованої моделі, яка забезпечувала б синергію ESG-індикаторів, циркулярних рішень і соціального партнерства у межах стратегічного управління агропідприємствами.

Враховуючи виявлені розриви між нормативно визначеним баченням сталого розвитку аграрного бізнесу та реальними управлінськими практиками вітчизняних агропідприємств, виникає необхідність у створенні цілісної, адаптивної та функціонально узгодженої моделі, яка б забезпечувала не просто імплементацію окремих інструментів, а їх стратегічну інтеграцію в межах єдиної парадигми розвитку.

Запропонована авторська інтегрована модель сталого розвитку агропідприємств базується на принципах системного підходу, синергії між трьома ключовими компонентами (ESG-індикатори, циркулярні процеси, соціальне партнерство) та адаптивності до інституційного контексту аграрного сектору України. Модель пред-

ставлена як структурно-функціональна система з чітко виокремленими елементами, зв'язками та механізмами впливу, що функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем (рис. 1).

Модель побудована у вигляді тристоронньої інтеграційної платформи, в якій кожна зі складових виконує як автономну, так і інтегративну функцію. Її основу формують такі блоки:

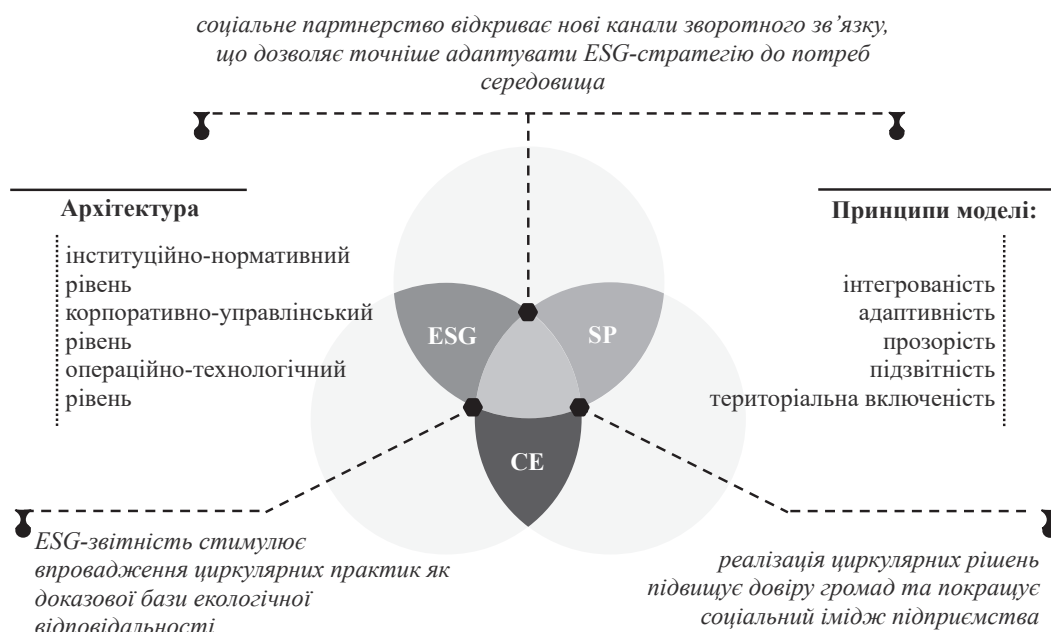
1. ESG-компонент – охоплює екологічні (вуглецевий слід, водний баланс, енергоспоживання), соціальні (умови праці, гендерна рівність, вплив на громаду) та управлінські індикатори (прозорість, підзвітність, антикорупційні механізми). Цей блок виступає механізмом вимірювання та управління впливом діяльності агропідприємства на стейкхолдерів.

2. Циркулярний компонент (CE) – охоплює виробничі практики, засновані на принципах зниження витрат ресурсів, повторного використання, утилізації відходів, біотехнологічних інновацій. Цей блок формує ресурсну ефективність і є джерелом екологічної стійкості.

3. Блок соціального партнерства – передбачає налагодження сталого діалогу з місцевими громадами, державними структурами, неурядовими організаціями та іншими зацікавленими сторонами, а також спільне формування цінностей і рішень. Він забезпечує соціальну легітимність і зміцнює зв'язок агробізнесу з територіями присутності.

Особливістю моделі є наявність синергійних зв'язків між вказаними блоками. Зокрема:

- ESG-звітність стимулює впровадження циркулярних практик як доказової бази екологічної відповідальності;
- реалізація циркулярних рішень підвищує довіру громад та покращує соціальний імідж підприємства;
- соціальне партнерство відкриває нові канали зворотного зв'язку, що дозволяє точніше адаптувати ESG-стратегію до потреб середовища;



**Рис. 1. Інтегрована модель сталого розвитку агробізнесу на основі синергії циркулярності (CE), ESG-стандартів і соціального партнерства (SP)**

Джерело: розроблено авторами

– взаємодія всіх блоків унеможливує домінування «імітаційних» підходів (наприклад, ESG без реальних змін), сприяючи системності трансформації.

Унікальність запропонованої моделі полягає не лише в поєднанні трьох змістових блоків (ESG, CE, SP), а у системній конфігурації їхнього взаємозв'язку, що дозволяє реалізувати мультивекторний підхід до трансформації агропідприємств у напрямку сталого розвитку. Модель не функціонує у форматі вертикальної ієрархії чи лінійного впровадження – навпаки, вона побудована за принципом горизонтальної взаємодії та зворотного зв'язку між компонентами, кожен з яких, з одного боку, виконує окрему функцію, а з іншого – є умовою ефективності інших.

На відміну від традиційних підходів, що розглядають екологічну трансформацію, соціальну відповідальність або прозорість управління як автономні стратегії, модель ESG-CE-SP формує ефект синергії, при якому взаємодія між блоками створює додаткову цінність, недосягну при їх ізольованому використанні.

Крім того, архітектура моделі, що включає інституційно-нормативний, корпоративно-управлінський та операційно-технологічний рівні, дозволяє охопити як стратегічні, так і практичні аспекти сталого розвитку. Це забезпечує мультифункціональність моделі, адже вона однаково може використовуватись як: 1) фреймворк для політики державного стимулювання (на інституційному рівні); 2) матриця стратегічного планування для керівництва підприємств (на управлінському рівні); 3) алгоритм технологічної трансформації виробництва (на операційному рівні).

Отже, модель ESG-CE-SP є інноваційною управлінською конструкцією, яка дозволяє забезпечити не лише відповідність глобальним стандартам сталого розвитку, але й створити додану вартість для підприємств, територій та суспільства загалом. Її імплементація в українському аграрному секторі може стати базою для нової хвилі трансформації бізнесу – від екологічно вразливого до соціально відповідального та економічно стійкого.

З огляду на запропоновану інтегровану модель ESG-CE-SP, що поєднує елементи екологічно орієнтованого управління, циркулярного ресурсокористування та інституціоналізованого соціального партнерства, важливим етапом є розробка практичних рекомендацій щодо її впровадження в умовах трансформаційного періоду аграрного сектору України. Комплексний характер моделі обумовлює необхідність її впровадження не тільки на рівні окремих підприємств, а й через систему організаційно-управлінських, інституційних і політичних важелів, які здатні забезпечити створення сприятливого середовища для її функціонування.

Одним із першочергових напрямів є формування єдиної нормативно-правової рамки для підтримки сталого аграрного розвитку, що повинна містити стандарти

ESG-звітності, стимули для впровадження циркулярних технологій (зелені кредити, гранти, податкові пільги) та формалізовані механізми соціального діалогу між бізнесом, громадою та органами влади.

На організаційно-управлінському рівні доцільно:

– по-перше, створити інститути відповідальні за сталий розвиток у структурі аграрного міністерства (наприклад, відділ ESG-координації або Центр циркулярних агроінновацій);

– по-друге, підтримати розвиток публічно-приватного партнерства у сфері сільського господарства шляхом створення локальних кластерів і хабів сталості;

– по-третє, впровадити державні програми підтримки адаптації малого та середнього агробізнесу до вимог ESG, включаючи освітні ініціативи, консультаційні платформи та «м'які» інструменти саморегулювання (індекси доброчесності, добровільні кодекси поведінки).

На політичному рівні актуальним є інтегрування цілей сталого аграрного розвитку в загальнодержавні стратегії відновлення, зокрема в розділі Плану післявоєнного відновлення України, Стратегії з продовольчої безпеки, кліматичної політики та регіонального розвитку.

Імплементація моделі ESG-CE-SP передбачає відповідальну участь усіх ключових акторів, для яких доцільно сформулювати окремі рекомендації:

– аграрний бізнес має розробити внутрішні ESG-політики, адаптувати виробничі цикли до принципів циркулярності (наприклад, впровадження систем збирання та переробки відходів, використання біогазових установок), ініціювати створення локальних соціальних проєктів разом із громадами;

– уряд повинен забезпечити фінансові та регуляторні стимули для бізнесу, який обирає сталу трансформацію, а також розробити національний стандарт публічної ESG-звітності в агросекторі з урахуванням європейських норм;

– громадянське суспільство – через участь у прийнятті рішень, локальних аудитах, громадських обговореннях і розбудову соціального капіталу – має відігравати роль зовнішнього контролера, але водночас і конструктивного партнера у формуванні стратегій місцевого розвитку.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило здійснити теоретико-методологічну концептуалізацію моделі сталого розвитку агропідприємств, що базується на синергійному поєднанні трьох взаємопов'язаних компонентів: екологічно орієнтованого ресурсокористування на засадах циркулярної економіки, стандартів ESG-звітності як інструменту прозорого управління, а також соціального партнерства як механізму формування соціальної легітимності агробізнесу. Інтеграція цих складових у межах єдиної структурно-функціональної платформи забезпечує системність, адаптивність і результативність трансформаційних процесів у сільськогосподарському виробництві.

#### Бібліографічний список:

1. Khan T. Circular-ESG Model for Regenerative Transition. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16177549>
2. Muzhailo R. Transformation of business models of agricultural holdings on the basis of the circular economy. *Економіка розвитку систем*. 2024. Том 6. № 1. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-1>
3. Skoryk M. Conceptual framework for sustainable development of rural areas. *Економіка розвитку систем*. 2024. Том 6. № 1. С. 95–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-14>
4. Strapchuk S. Sustainable development of agricultural enterprises: economic dimension. *Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region*. 2021. Vol. 3. P. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-3\(111\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-3(111))
5. Богдан С. В. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-23>



6. Ігнатенко М. М., Красноручський О. О., Новак Н. П. Удосконалення інститутів та адміністрування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.13>
7. Кифяк В. І., Дубінський Р. В. Інституційна система сталого розвитку аграрного сектора: механізм адаптації в умовах флуктуацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>
8. Лема О. І., Матковський О. А., Коваль О. Р., Сярий І. В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.289>
9. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 275–281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>
10. Огіснюк А. Д. Теоретико-методичне забезпечення оцінки сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 303–307. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-53>
11. Павленко О. С. Сталий розвиток агробізнесу в концепції зеленої економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-14>
12. Попова О. Л., Панкратова Л. Л. Зелена архітектура САП ЄС: орієнтири для розбудови при повоєнному відновленні України. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 78–96. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.078>
13. Скорик М. О. Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>
14. Юхименко П. І. Зміна парадигми розвитку агропідприємств на основі технологій Індустрії 5.0. *Економіка та управління АПК*. 2024. Вип. 1. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-110-118>

### References:

1. Khan T. (2024) Circular-ESG Model for Regenerative Transition. *Sustainability*, vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/sul6177549>
2. Muzhailo R. (2024) Transformation of business models of agricultural holdings on the basis of the circular economy. *Ekonomika rozvytku system – Economics of Systems Development*, vol. 6(1), pp. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-1>
3. Skoryk M. (2024) Conceptual framework for sustainable development of rural areas. *Ekonomika rozvytku system – Economics of Systems Development*, vol. 6(1), pp. 95–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-14>
4. Strapchuk S. (2021) Sustainable development of agricultural enterprises: economic dimension. *Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Region*, vol. 3, pp. 12–19. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-3\(111\)](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-3(111))
5. Bohdan S. V. (2024) Ekonomichna bezpeka ahrobiznesu v umovakh zelenoho kursu ta tsyfrovoy transformatsii [Economic security of agribusiness in the context of the Green Deal and digital transformation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, no. 1(10), pp. 129–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-23>
6. Ihnatenko M. M., Krasnorutskiy O. O., Novak N. P. (2024) Udoskonalennia instytutiv ta administruvannya sotsialnoi vidpovidalnosti ahrarykh pidpriemstv [Improving institutions and administration of social responsibility of agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 24, pp. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.13>
7. Kifiak V. I., Dubinskyi R. V. (2024) Instytutsiina systema staloho rozvytku ahrarynoho sektora: mekhanizm adaptatsii v umovakh fluktuatsii [Institutional system of sustainable development of the agrarian sector: adaptation mechanism in conditions of fluctuations]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, no. 1(48), pp. 220–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31>
8. Lema O. I., Matkovskiy O. A., Koval O. R., Siaryi I. V. (2023) Stalyi rozvytok ahrarykh pidpriemstv v Ukraini [Sustainable development of agricultural enterprises in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, no. 2(9), pp. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.289>
9. Ovadenko V. (2024) Teoretychni zasady formuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v ahrobiznesi [Theoretical foundations for the formation of corporate social responsibility in agribusiness]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnikiy – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9(3), pp. 275–281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>
10. Ohienko A. D. (2024) Teoretyko-metodychne zabezpechennia otsinky staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Theoretical and methodological support for assessing the sustainable development of agricultural enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnikiy – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9(3), pp. 303–307. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-53>
11. Pavlenko O. S. (2023) Stalyi rozvytok ahrobiznesu v kontseptsii zelenoi ekonomiky [Sustainable development of agribusiness in the concept of green economy]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, no. 39, pp. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-14>
12. Popova O. L., Pankratova L. L. (2023) Zelena arkhitektura SAP YeS: oriientyry dlia rozbudovy pry povojennomu vidnovlenni Ukrainy [Green architecture of the EU CAP: guidelines for recovery-oriented development in post-war Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 8, pp. 78–96. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.078>
13. Skoryk M. O. (2024) Yevropeyskyi dosvid zabezpechennia staloho ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii [European experience in ensuring sustainable economic development of rural areas]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy*, no. 3(50), pp. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29>
14. Yukhymenko P. I. (2024) Zmina paradyhmy rozvytku ahropidpriemstv na osnovi tekhnolohii Industrii 5.0 [Paradigm shift in the development of agro-enterprises based on Industry 5.0 technologies]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economy and Management of the Agro-Industrial Complex*, no. 1, pp. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-110-118>

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025