

УДК 338.43:005.35:330.34

DOI: 10.60022/3(1)-36S

Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Voronko-Nevidnycha Tetiana,

Doctor of Economic Sciences, Professor
Head of I. Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2427-7218

Радіонова Яна Вікторівна

кандидат економічних наук
ст. викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Radionova Yana

Candidate of Economic Sciences
Senior Lecturer, I. A. Markina Department of Management
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9869-0940

Боженко Олександр Олексійович

здобувач першого (бакалаврського) вищої освіти ОПП «Менеджмент підприємства»
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Bozenko Oleksandr

higher education student at the first (Bachelor's) level
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0009-0003-6325-9597

Коток Анна Юрївна

здобувач першого (бакалаврського) вищої освіти ОПП «Менеджмент підприємства»
Полтавський державний аграрний університет, Україна

Kotok Anna

higher education student at the first (Bachelor's) level
Poltava State Agrarian University, Ukraine
ORCID: 0009-0006-2854-1396

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ ЕКОЛОГО-СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО ТА БЕЗПЕКОВО-ДЕТЕРМІНОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування інтегрованої системи ESG+ST-орієнтованого управління суб'єктами малого та середнього бізнесу аграрного сектору в умовах трансформаційних змін. Актуальність дослідження зумовлена зростанням впливу воєнних ризиків, кліматичних змін, інституційної нестабільності та євроінтеграційних процесів, що вимагає переходу від фрагментарних управлінських рішень до комплексних моделей сталого розвитку.

Запропоновано розширення класичної ESG-концепції шляхом інтеграції безпекового та темпорального вимірів, що формує модель ESG+ST. Безпековий компонент забезпечує врахування ризиків, кіберзахисту, безперервності бізнесу та адаптації до кризових умов. Темпоральний вимір орієнтований на узгодження коротко-, середньо- та довгострокових управлінських рішень, що підвищує стратегічну гнучкість підприємств.

Розроблено інтегровану модель ESG+ST-управління, що включає три функціональні блоки: моніторинг, відповідальність та підтримку. Блок моніторингу забезпечує системний збір та аналіз ESG+ST-індикаторів. Блок відповідальності формує економічні, соціальні та екологічні зобов'язання підприємств. Блок підтримки охоплює інституційні, фінансові та інноваційні механізми реалізації сталого розвитку.



Обґрунтовано роль кластеризації як інструменту підвищення синергії між суб'єктами аграрного бізнесу, а також значення цифровізації та інституційної підтримки у впровадженні ESG+ST-підходів. Доведено, що запропонована модель сприяє підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості аграрних підприємств, а також їх інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Ключові слова: стратегічне управління, малий і середній бізнес, ESG+ST, безпека, ризики, трансформація, соціально-економічна відповідальність, екологічна відповідальність, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED SYSTEM OF ECOLOGICALLY AND SOCIALLY ORIENTED, SECURITY-DRIVEN MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES SMALL ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION

Abstract. The article substantiates the theoretical and methodological foundations for the formation of an integrated ESG+ST-oriented management system for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the agricultural sector under conditions of large-scale transformation. The relevance of the study is driven by the growing impact of wartime risks, climate change, institutional instability, and European integration processes, which collectively necessitate a transition from fragmented and short-term managerial practices to comprehensive sustainability-oriented governance models.

The study extends the traditional ESG (Environmental, Social, Governance) framework by incorporating two additional dimensions – Security and Temporal – thus forming the ESG+ST model. The security dimension is conceptualized as a systemic component that integrates risk management, business continuity, cybersecurity, physical protection, and adaptive capacity under crisis conditions. The temporal dimension ensures the coordination of short-, medium-, and long-term managerial decisions, thereby strengthening strategic flexibility and long-term value creation in SME development.

A key contribution of the research is the development of an integrated ESG+ST management model structured around three interrelated functional blocks: monitoring, responsibility, and support. The monitoring block provides a data-driven analytical foundation through the continuous collection, processing, and evaluation of ESG+ST indicators, enabling dynamic assessment of sustainability performance. The responsibility block defines the economic, social, and environmental obligations of enterprises, embedding sustainability principles into corporate behavior and stakeholder relations. The support block ensures the institutional, financial, and technological capacity required for effective implementation of ESG+ST strategies, including regulatory mechanisms, green financing instruments, and innovation-driven tools.

The article also highlights the strategic importance of clustering as an organizational mechanism that enhances cooperation among SMEs, reduces resource constraints, and generates synergistic effects through shared infrastructure, knowledge exchange, and joint innovation. Digitalization is identified as a key enabling factor that increases transparency, improves resource efficiency, and supports real-time decision-making through advanced monitoring systems and data analytics. In addition, institutional support – particularly state regulation, ESG reporting standards, and financial incentives – plays a crucial role in accelerating the adoption of sustainable business practices.

The findings demonstrate that the proposed ESG+ST framework significantly enhances the resilience, adaptability, and competitiveness of agricultural SMEs. It facilitates their integration into global value chains, strengthens investment attractiveness, and aligns their development trajectories with international sustainability standards. The proposed model provides a conceptual and practical basis for transforming SME governance in the agricultural sector toward a more resilient, innovation-driven, and sustainability-oriented paradigm.

Keywords: strategic management, small and medium-sized enterprises, ESG+ST, security, risks, transformation, social and economic responsibility, environmental responsibility, competitiveness, sustainable development.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України перебуває у стані глибокої структурної трансформації, що зумовлена одночасною дією воєнних, кліматичних, економічних та інституційних чинників. З одного боку, посилюються безпекові ризики, порушуються логістичні ланцюги постачання,

ускладнюється доступ до ресурсів і ринків; з іншого боку, активізуються процеси євроінтеграції, що передбачають поступове впровадження стандартів сталого розвитку та ESG-підходів у систему управління підприємствами.

У цих умовах традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на досягнення короткострокових економічних результатів, втрачають свою ефективність та стратегічну релевантність. Натомість зростає потреба у формуванні інтегрованих управлінських підходів, здатних забезпечити узгодження економічних, екологічних, соціальних, безпекових та темпоральних параметрів функціонування підприємств у межах єдиної системи прийняття рішень.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для суб'єктів малого та середнього бізнесу аграрного сектору, які характеризуються обмеженістю ресурсного потенціалу, високою залежністю від зовнішніх шоків та підвищеною чутливістю до кризових і трансформаційних змін. У таких умовах виникає необхідність переходу до ESG+ST-орієнтованої моделі управління, що поєднує принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності з безпековим та темпоральним вимірами розвитку підприємств.

Таким чином, наукова проблема полягає у недостатній розробленості теоретико-методологічних засад інтеграції ESG-підходу з безпековим і часовим компонентами в систему стратегічного управління аграрними підприємствами малого та середнього бізнесу в умовах високої невизначеності та структурних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження ESG+ST-підходів у систему управління підприємствами активно досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Воронько-Невіднича Т., Олійник А. [5;], Вовк В. [3], Ковтун О., Гопка М. [7], Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. [8], Тома Е., Vochin I. [10] та інші автори розкривають сутність ESG-концепції, її роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств, підвищенні інвестиційної привабливості та інтеграції нефінансових критеріїв у систему стратегічного управління.

Окремі аспекти економічної безпеки та ризик-орієнтованого управління підприємствами досліджено у працях Вараксіної О., Побіденної В., Гребеника Р. [1], а також у роботах Воронько-Невідничої Т. В. та співавторів [11], де акцент зроблено на посиленні безпекового виміру управління в умовах високої невизначеності та кризових явищ.

Водночас, попри значний науковий доробок, питання адаптації ESG-підходу до специфіки функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу аграрного сектору України в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень та інституційної нестабільності залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, обмежено досліджено інтеграцію безпекового та темпорального вимірів у класичну ESG-модель, що знижує її прикладну ефективність і адаптивність у сучасних трансформаційних умовах.

Водночас теоретичні основи сучасної парадигми сталого розвитку мають глибокі наукові витоки. Зокрема, ідеї гармонізації взаємодії суспільства і природи, що концептуально узгоджуються з ESG+ST-підходом, відображені у вченні про ноосферу, розробленому В. Вернадським. Це підкреслює еволюційний характер становлення сучасних моделей сталого управління та їх міждисциплінарну природу.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних засад формування інтегрованих моделей управління, які поєднують ESG-принципи з безпековим і темпоральним вимірами функціонування господарюючих суб'єктів у складному, динамічному та ризиконасиченому середовищі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка інтегрованої моделі ESG+ST-орієнтованого управління суб'єктами малого та середнього бізнесу аграрного сектору, що передбачає врахування екологічного, соціального, управлінського, безпекового та темпорального вимірів. Додатково передбачається визначення ролі кластеризації, цифровізації та інституційної підтримки як ключових організаційно-економічних і технологічних механізмів забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств в умовах трансформаційного середовища.

Виклад основного матеріалу. Аграрний сектор економіки України функціонує в умовах глибокої структурної трансформації, що зумовлена одночасною дією комплексу взаємопов'язаних системних чинників, зокрема воєнних ризиків, кліматичних змін, посилення глобальної конкуренції та інтеграційних процесів у межах європейського економічного простору. У цих умовах традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на досягнення короткострокової економічної ефективності, втрачають свою стратегічну релевантність та адаптивність.

Сучасна управлінська парадигма передбачає перехід до інтегрованих підходів, у межах яких економічні результати розглядаються у нерозривному взаємозв'язку з екологічними, соціальними, управлінськими, безпековими та темпоральними параметрами розвитку підприємств. У цьому контексті ESG+ST-орієнтоване управління виступає не лише концептуальною рамкою, а й прикладним

інструментом стратегічного управління, що забезпечує узгодження інтересів стейкхолдерів та довгострокову стійкість бізнес-систем.

З огляду на багатовимірний характер ESG+ST-підходу, який інтегрує екологічний, соціальний, управлінський, безпековий та темпоральний виміри, виникає необхідність його системної структуризації. Такий підхід дозволяє не лише концептуалізувати ключові складові моделі, але й чітко визначити їх функціональне наповнення, а також конкретизувати практичні напрями імплементації у діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу аграрного сектору.

Формалізація зазначених компонентів у вигляді структурно-змістової моделі забезпечує підвищення аналітичної чіткості дослідження, створює методологічні передумови для подальшої операціоналізації ESG+ST-підходу та сприяє його інтеграції у систему стратегічного управління підприємствами. У зв'язку з цим доцільним є представлення структурно-змістових компонентів ESG+ST-орієнтованої системи управління у табл. 1, що відображає їх змістову характеристику та ключові напрями практичної реалізації.

Таблиця 1

Структурно-змістові складові ESG+ST-орієнтованої системи управління суб'єктами малого та середнього бізнесу з урахуванням безпекового та темпорального вимірів

Характеристика	Напрями реалізації
Екологічна складова	
Системне управління впливом підприємства на довкілля, раціоналізація використання природних ресурсів та інтеграція принципів циркулярної економіки	- використання цифрових технологій у точному землеробстві та ресурсоефективному виробництві; - декарбонізація операційної діяльності; - відновлення родючості ґрунтів і біорізноманіття; - впровадження екологічного аудиту та екостандартів
Соціально-орієнтована складова	
Формування стійких взаємовідносин із персоналом, громадами та іншими зацікавленими сторонами через розвиток соціального капіталу	- інвестування в розвиток компетенцій і добробуту працівників; - забезпечення високих стандартів охорони праці та інклюзивності; - підтримка локальних громад і соціальних ініціатив; - розвиток корпоративної культури відповідальності
Управлінсько-інституційна складова	
Забезпечення ефективності управлінських рішень, підзвітності та етичності бізнес-практик	- розбудова прозорих процедур прийняття рішень; інституціоналізація антикорупційних практик і комплаєнсу; - посилення ролі наглядових і контрольних механізмів; інтеграція інтересів стейкхолдерів у стратегічне управління
Безпекова складова	
Комплексне забезпечення стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз у контексті високої невизначеності	- розробка системи ризик-менеджменту та планів безперервності бізнесу; - захист інформаційних активів і кіберстійкості; - фізична безпека інфраструктури та критичних ресурсів; - адаптація операцій до воєнних, кризових і логістичних обмежень; - диверсифікація постачань і ринків
Темпоральна складова	
Управління часовими горизонтами функціонування підприємства з акцентом на довгострокову життєздатність і адаптивність	- інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне та сценарне планування; - оптимізація співвідношення коротко- та довгострокових цілей; - підвищення динамічної гнучкості бізнес-процесів; - використання ключових показників ефективності сталого розвитку та системи моніторингу змін; - управління життєвим циклом підприємства та інновацій

Джерело: складено авторами за даними [4; 10-12]

Представлена структурно-змістова декомпозиція ESG+ST-орієнтованої системи управління дозволяє ідентифікувати ключові напрями трансформації управлінських практик суб'єктів малого та середнього бізнесу. Водночас ефективна імплементація окреслених компонентів потребує відповідних організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити їх узгоджене та масштабове впровадження (рис. 1).

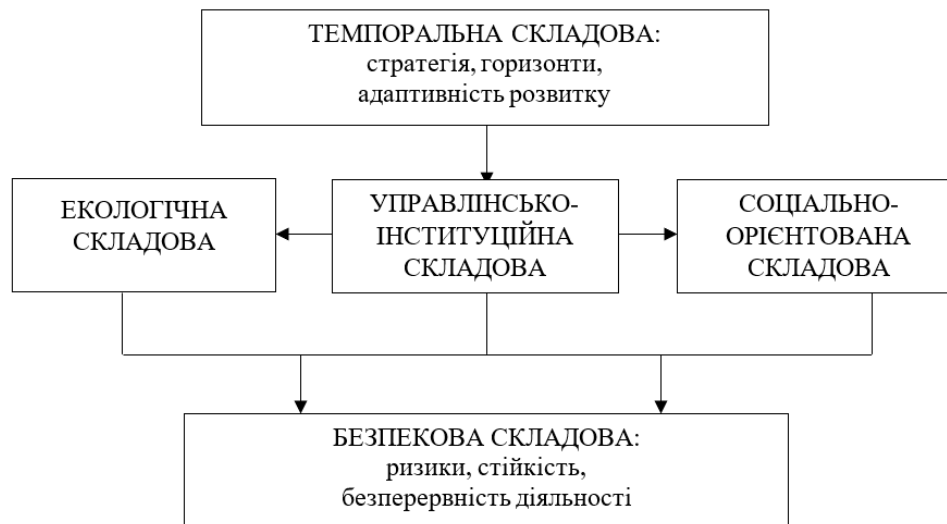


Рис. 1. Складові ESG+ST-орієнтованої системи управління суб'єктами малого та середнього бізнесу
Джерело: сформовано авторами

Особливої ваги у цьому контексті набувають інструменти, що дозволяють подолати ресурсні обмеження суб'єктів малого і середнього бізнесу, підвищити рівень кооперації та забезпечити синергію між різними групами стейкхолдерів. Саме такі можливості відкриває використання мережових форм організації господарської діяльності, які формують основу сучасних моделей сталого розвитку.

Відтак кластеризація в умовах криз та біфуркацій розглядається як один із ключових організаційно-економічних механізмів підвищення сталості розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу аграрного сектору. Її сутність полягає у формуванні територіально та функціонально пов'язаних мереж підприємств, наукових установ, інфраструктурних організацій та інших стейкхолдерів, взаємодія яких забезпечує синергетичний ефект і підвищує загальну ефективність системи.

Економічна доцільність кластерних утворень для суб'єктів малого та середнього бізнесу зумовлена насамперед можливістю подолання ресурсних обмежень, які є характерними для невеликих підприємств. У межах кластеру реалізується ефект масштабу, що дозволяє знижувати середні витрати за рахунок спільного використання інфраструктури, техніки та сервісів. Водночас відбувається суттєве скорочення трансакційних витрат, пов'язаних із пошуком партнерів, укладанням контрактів та координацією діяльності. Додатковою перевагою є розширення доступу до інновацій, зокрема через кооперацію з науково-дослідними установами, технологічними компаніями та освітніми організаціями [10].

У контексті ESG+ST-орієнтованого управління кластеризація набуває нового змісту, трансформуючись у платформу для колективного впровадження принципів сталого розвитку. Зокрема, кластери сприяють стандартизації ESG-практик шляхом формування спільних норм і правил ведення бізнесу, що підвищує прозорість та узгодженість діяльності учасників. Вони також створюють умови для колективного впровадження екологічних технологій, зокрема ресурсозберігаючих та кліматично адаптивних рішень, що є економічно більш доступними у разі спільного використання. Окрім цього, у межах кластерів формується спільна соціальна відповідальність, що проявляється у підтримці місцевих громад, розвитку інфраструктури та підвищенні якості життя на сільських територіях [3; 6].

Важливою характеристикою кластерних систем є виникнення мережових ефектів, які значно посилюють їхню ефективність. Насамперед, це проявляється у синергії знань, коли обмін інформацією, досвідом і компетенціями між учасниками сприяє генерації нових ідей та управлінських рішень. Також відбувається прискорене поширення інновацій, що знижує часові лаги між їх розробкою та впровадженням у практику. Крім того, кластери сприяють підвищенню інституційної спроможності учасників, оскільки формують середовище довіри, кооперації та спільного розвитку, що особливо важливо в умовах криз та біфуркацій.

Таким чином, кластеризація виступає не лише інструментом економічної оптимізації, але й важливим елементом інтеграції ESG+ST-принципів у діяльність аграрних суб'єктів малого і середнього бізнесу [12]. Вона забезпечує перехід від ізольованих моделей господарювання до мережових форм організації, що підвищують стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність аграрного сектору економіки в довгостроковій перспективі.

Інституційна та інноваційна підтримка виступає визначальним чинником ефективного впровадження ESG+ST-орієнтованого управління в аграрному секторі, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу. У цьому контексті ключова роль належить державі, яка формує рамкові умови функціонування бізнесу та задає вектор його трансформації.

Роль держави полягає насамперед у формуванні сприятливого регуляторного середовища, яке стимулює інтеграцію ESG+ST-принципів у господарську діяльність суб'єктів аграрного сектору. Регуляторні механізми можуть включати запровадження гармонізованих із міжнародними стандартами вимог до екологічної та соціальної відповідальності, а також дієвих інструментів контролю за їх дотриманням [2]. Важливим елементом державного впливу виступають податкові стимули, що зменшують фінансове навантаження на підприємства, які впроваджують ESG+ST-практики, зокрема у сферах енергоефективності, відновлюваної енергетики та екологічно безпечного виробництва. Особливої уваги потребує інституціоналізація ESG-звітності як інструменту підвищення прозорості та підзвітності бізнесу. Запровадження стандартів нефінансової звітності сприяє посиленню довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства, а також забезпечує можливість порівняльного аналізу діяльності підприємств у межах єдиної системи критеріїв сталого розвитку.

Не менш значущим фактором виступає цифровізація, яка є технологічним каталізатором впровадження ESG+ST-підходу. Сучасні цифрові рішення забезпечують якісно новий рівень управління ресурсами та бізнес-процесами. Автоматизація обліку підвищує точність і оперативність збору даних щодо використання природних, матеріальних і трудових ресурсів. Системи моніторингу в режимі реального часу дозволяють своєчасно ідентифікувати відхилення та ризики, що є критично важливим в умовах високої невизначеності. Крім того, цифрові технології підвищують прозорість ланцюгів постачання, забезпечуючи відстежуваність продукції та контроль дотримання екологічних і соціальних стандартів, що мінімізує репутаційні ризики [1; 5].

Фінансове забезпечення ESG+ST-трансформації є ще одним ключовим елементом її реалізації. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти «зеленого» фінансування, зокрема зелені кредити, що надаються на пільгових умовах для реалізації екологічно орієнтованих проєктів. Водночас зростає роль ESG-інвестицій, які передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процес прийняття інвестиційних рішень. Додатковим джерелом підтримки виступають грантові програми, що забезпечують фінансування інноваційних рішень і пілотних проєктів без суттєвого боргового навантаження [3; 7–8; 9].

Узагальнюючи, слід зазначити, що синергія державної політики, цифрових технологій та фінансових інструментів формує цілісну екосистему підтримки ESG+ST-орієнтованого розвитку. Така інтегрована модель забезпечує не лише впровадження окремих елементів сталого управління, а й системну трансформацію аграрного сектору, спрямовану на підвищення його стійкості, інноваційності та глобальної конкурентоспроможності.

Логічним продовженням зазначеного є перехід від загальних принципів ESG+ST-орієнтованого розвитку до їх операціоналізації на рівні суб'єктів господарювання, насамперед малого та середнього бізнесу. Саме на цьому рівні формується практична спроможність реалізації сталих підходів через конкретні управлінські рішення, процедури та інструменти [1; 4].

У цьому контексті особливою вагою набуває інтегрована модель ESG+ST-управління господарюючими суб'єктами, яка дозволяє поєднати стратегічні орієнтири сталого розвитку з обмеженими ресурсними можливостями малих і середніх підприємств, забезпечуючи при цьому їх адаптивність, ефективність та відповідність сучасним вимогам ринку і регуляторного середовища.

Інтегрована модель ESG+ST-управління суб'єктами малого та середнього бізнесу аграрного сектору репрезентує комплексний підхід до організації управлінських процесів, у якому поєднуються аналітичні, нормативні та інструментальні компоненти. Її концептуальна цінність полягає у здатності синхронізувати процеси оцінки, відповідальності та підтримки в єдину логіку прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення сталого розвитку [3; 6; 11].

Структурно дана модель базується на трьох взаємопов'язаних блоках, кожен з яких виконує специфічну функцію у загальній системі управління. Перший блок «Моніторинг» забезпечує інформаційно-аналітичну основу функціонування моделі. Його зміст полягає у системному зборі, обробці та аналізі даних щодо екологічних, соціальних та управлінських параметрів діяльності підприємства. У межах цього блоку здійснюється оцінка рівня сталості на основі відповідних індикаторів, що дозволяє не лише фіксувати поточний стан, але й відстежувати динаміку змін та виявляти відхилення від цільових орієнтирів.

Другий блок «Відповідальність» відображає нормативно-ціннісний вимір ESG+ST-управління та визначає зміст зобов'язань підприємства перед ключовими стейкхолдерами. Він охоплює економічну, соціальну та екологічну складові, які в сукупності формують основу корпоративної відповідальності.

Економічна відповідальність передбачає забезпечення фінансової стійкості та ефективності діяльності; соціальна – створення гідних умов праці, розвиток людського капіталу та взаємодію з громадами; екологічна – раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Таким чином, даний блок забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку у практику господарювання.

Третій блок «Підтримка» виконує функцію забезпечення ресурсної та інституційної спроможності реалізації ESG+ST-орієнтованої стратегії. Інституційна підтримка включає нормативно-правове регулювання, стандартизацію та механізми державного стимулювання; інноваційна – впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та нових управлінських підходів; фінансова – доступ до інвестиційних ресурсів, зокрема через інструменти «зеленого» фінансування та грантові програми. Синергія цих елементів створює умови для масштабування ESG+ST-практик та підвищення їх ефективності.

Функціонування інтегрованої моделі ґрунтується на низці принципів, які визначають її логіку та забезпечують цілісність. Зокрема, принцип системності передбачає розгляд ESG+ST як взаємопов'язаної сукупності процесів і факторів, що виключає ізольоване впровадження окремих елементів. Принцип адаптивності забезпечує здатність моделі реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема в умовах криз і невизначеності. Прозорість виступає необхідною умовою довіри з боку стейкхолдерів та передбачає відкритість інформації щодо діяльності підприємства. Нарешті, орієнтація на довгострокову цінність означає фокус на стійкому розвитку, що виходить за межі короткострокових економічних результатів і враховує інтереси майбутніх поколінь.

Узагальнюючи, інтегрована модель ESG+ST-управління формує методологічну основу для переходу від фрагментарних управлінських практик до системної, стратегічно орієнтованої діяльності, що дозволяє підприємствам аграрного сектору не лише підвищити ефективність функціонування, але й забезпечити довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та відповідність сучасним глобальним стандартам (рис. 2).



Рис. 2. Інтегрована модель ESG+ST-орієнтованого управління суб'єктами малого і середнього бізнесу

Джерело: сформовано авторами

Рис. 2 ілюструє інтегровану модель ESG+ST-орієнтованого управління, що базується на трьох функціональних блоках: моніторингу, відповідальності та підтримки. Блок моніторингу формує аналітичну основу управління шляхом збору та оцінювання ESG+ST-показників. Блок відповідальності визначає зміст взаємодії підприємства зі стейкхолдерами у економічному, соціальному та екологічному

вимірах. Блок підтримки забезпечує інституційні, інноваційні та фінансові умови реалізації стратегії сталого розвитку. Функціонування моделі ґрунтується на принципах системності, адаптивності, прозорості та орієнтації на довгострокову цінність.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що ESG+ST-орієнтоване управління в аграрному секторі України поступово набуває статусу ключового інституційного та стратегічного інструменту забезпечення довгострокової стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу. Його впровадження відображає фундаментальну трансформацію управлінської парадигми – від традиційної ресурсно- та короткостроково орієнтованої моделі до інтегрованої системи, що забезпечує баланс економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної збалансованості. Обґрунтовано доцільність розширення класичної ESG-концепції шляхом інтеграції безпекового та темпорального вимірів у формат ESG+ST. Безпековий компонент дозволяє системно враховувати воєнні, логістичні, ресурсні та інституційні ризики, які мають визначальний вплив на функціонування аграрного бізнесу в Україні. Темпоральний вимір, у свою чергу, забезпечує узгодження коротко-, середньо- та довгострокових управлінських рішень, що підвищує адаптивність, гнучкість і резильєнтність господарюючих суб'єктів у динамічному середовищі.

Важливим результатом роботи є розробка інтегрованої моделі ESG+ST-управління, побудованої на трьох взаємопов'язаних функціональних блоках – моніторингу, відповідальності та підтримки. Така архітектура забезпечує перехід до управління на основі даних, підвищує якість аналітичного забезпечення управлінських рішень і створює можливості для системного моніторингу ESG+ST-показників у динаміці.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення конкурентоспроможності аграрних суб'єктів малого та середнього бізнесу, удосконалення управлінських процесів, посилення інвестиційної привабливості та сприяння інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Окремо підкреслено значення кластеризації як інституційного механізму масштабування ESG+ST-практик та цифровізації як технологічного драйвера підвищення прозорості, ефективності й керованості бізнес-процесів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних методик оцінювання ESG+ST-зрілості підприємств, удосконалення інструментів цифрового ESG-моніторингу, а також поглиблений аналіз мережевих ефектів і кластерної взаємодії в контексті сталого розвитку аграрного сектору.

Література

1. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>.
2. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В., Коваль В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10008533>.
3. Вовк В. Впровадження ESG-концепцій: стратегічний імператив для сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117>.
4. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.
5. Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М., Носенко В. О., Хрипко А. А., Катрич Д. А. Імплементация ESG-принципов у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171-176. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-25>.
6. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). С. 162–172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.52.2023.4214/>.
7. Ковтун О., Гопка М. Особливості впровадження управлінських критеріїв ESG у сільському господарстві України в контексті глобальних викликів та ЄС інтеграції. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Т. 15, № 3. С. 87–99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>.
8. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024->

66-26.

9. Davydenko N., Wasilewska N., Boiko S., Wasilewski M. Development of rural areas in Ukraine in the context of decentralization: An empirical study. *Sustainability*. 2022. № 14 (11). Article 6730. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116730>.

10. Sytniakivska S., Vlasniuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. № 47 (3). Pp. 493–509. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.39>.

11. Toma E., Vochin I. The integration of Environmental, Social and Governance (ESG) principles into farm management: a general overview. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2024. Vol. 24(3). P. 903–914.

12. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovi-aspekt/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-36>.

References

1. Varaksina O., Pobidenna V., Hrebenyk R. Upravlinnia ryzykamy v konteksti ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>.

2. Vdovenko N. M., Korobova N. M., Zos-Kior M. V., Koval V. V. Evoliutsiia teoretychnykh zasad rehuliuвання eksportu-importu ahrarnoi produktsii v umovakh detsentralizatsii dlia vykhodu na mizhnarodnyi rynok. *Akademichni vizii*. 2023. Vyp. 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10008533>.

3. Vovk V. Vprovadzhennia ESG-kontseptsii: stratehichniy imperatyv dlia staloho zrostannia malykh ta serednykh ahrarnykh pidpryyemstv Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117>.

4. Voronko-Nevidnycha T. V. Innovatsiini stymuly staloho rozvytku kadrovoho, liderskoho ta imidzhevoho potentsialiv u systemi stratehichnogo upravlinnia subiektiv ahrarnoho sektoru: monohrafiia Poltava, PDAU, 2025. 200 s. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.

5. Voronko-Nevidnycha T. V., Sobchysyn V. M., Nosenko V. O., Khrypko A. A., Katrych D. A. Implementatsiia ESG-pryntsyviv u funktsionuvannia pidpryyemstv ahroprodovolchoi sfery v konteksti zabezpechennia stratehii kapitalizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 2023. № 3. S. 171-176. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/ujae_2023_r03_a25.pdf. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-25>.

6. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets K., Kvita H. Diagnostyka stratehichnogo upravlinnia finansovo-ekonomichnym rozvytkom pidpryyemstva. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). S. 162–172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214/>

7. Kovtun O., Hopka M. Osoblyvosti vprovadzhennia upravlinnskykh kryteriiv ESG u silskomu hospodarstvi Ukrainy v konteksti hlobalnykh vyklykiv ta YeS intehtratsii. *Ekonomika i upravlinnia biznesom*. 2024. T. 15, No 3. S. 87–99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>.

8. Lahodiienko O., Rudenko S., Lahodiienko N. Otsinka vidpovidnosti pidpryyemstv kryteriiam ESG: osnovni vyklyky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>.

9. Davydenko N., Wasilewska N., Boiko S., Wasilewski M. Development of rural areas in Ukraine in the context of decentralization: An empirical study. *Sustainability*. 2022. № 14 (11). Article 6730. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116730>.

10. Sytniakivska S., Vlasniuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. № 47 (3). Rr. 493–509. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.39>.

11. Toma E., Vochin I. The integration of Environmental, Social and Governance (ESG) principles into farm management: a general overview. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2024. Vol. 24(3). P. 903–914.

12. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, rr. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovi-aspekt/>

pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/ DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-36>.

Отримано: 26.12.2025

Прийнято до публікації: 14.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026