**Петльована Людмила Анатоліївна,** аспірантка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, місто Київ, Україна, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0412-8565

**Petlovana Liudmyla Anatoliivna**, PhD Student, Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0412-8565

# ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В АГРОБІЗНЕСІ

# FORMATION OF A MECHANISM FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF ECOLOGICAL INNOVATIONS IN AGRIBUSINESS

*Анотація*

Статтю присвячено формуванню та науковому обґрунтуванню механізму стратегічного управління екологічними інноваціями в агробізнесі в умовах зростання екологічних викликів, посилення регуляторних вимог, глобальних кліматичних змін та трансформації підходів до сталого розвитку. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації аграрних підприємств до сучасних екологічних, економічних і соціальних викликів, а також переходу від фрагментарного впровадження екологічно орієнтованих інновацій до їх системної та цілеспрямованої інтеграції у стратегічне управління з урахуванням принципів сталого розвитку та ESG-підходу. У сучасних умовах саме екологічні інновації розглядаються як один із ключових чинників довгострокової стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору.

У статті систематизовано та критично проаналізовано сучасні теоретичні підходи до управління екологічними інноваціями, визначено їх місце та роль у системі стратегічного управління аграрними підприємствами, а також уточнено зміст, функції та завдання стратегічного управління екологічними інноваціями з позицій інтеграції економічних, екологічних і соціальних чинників розвитку. Обґрунтовано, що ефективність реалізації екологічних інновацій значною мірою залежить від узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства, адекватного ресурсного забезпечення, використання відповідних управлінських інструментів, а також від рівня інституційної підтримки та управлінських компетенцій.

Доведено доцільність формування інтегрованого механізму стратегічного управління екологічними інноваціями, який забезпечує цілісність і послідовність управлінських рішень, підвищує адаптивність аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища та сприяє переходу від короткострокових екологічних заходів до довгострокових стратегій сталого розвитку. Проаналізовано стратегічні орієнтири, інструменти реалізації та результати впровадження екологічних інновацій з урахуванням ESG-принципів і галузевої специфіки агробізнесу, зокрема високої залежності від природних ресурсів, сезонності виробництва, волатильності ринкової кон’юнктури та підвищеної чутливості до кліматичних змін.

Запропонований механізм стратегічного управління інтегрує стратегічне планування, інституційні, економічні та організаційні інструменти, ресурсне забезпечення, систему моніторингу, оцінювання результативності екологічних інновацій і механізми адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. Отримані результати розширюють теоретико-методологічні засади стратегічного управління екологічними інноваціями та формують науково обґрунтоване підґрунтя для практичного впровадження запропонованого механізму в діяльність аграрних

підприємств, розроблення стратегій сталого розвитку, підвищення рівня інноваційної та екологічної культури агробізнесу, а також для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Крім того, результати дослідження мають міждисциплінарний характер і можуть бути використані при розробленні державних та регіональних програм підтримки екологічних інновацій, удосконаленні корпоративних стратегій аграрних підприємств, а також у процесі формування управлінських рішень, орієнтованих на підвищення екологічної відповідальності бізнесу та досягнення цілей сталого розвитку в аграрному секторі економіки.

*Ключові слова:* екологічні інновації; агробізнес; стратегічне управління; механізм управління; сталий розвиток; ESG; інноваційна діяльність; аграрні підприємства.

*Abstract*

The article is devoted to the formation and scientific substantiation of a mechanism for strategic management of environmental innovations in agribusiness under conditions of growing environmental challenges, strengthening regulatory requirements, global climate change, and the transformation of approaches to sustainable development. The relevance of the study is determined by the need for agricultural enterprises to adapt to contemporary environmental, economic, and social challenges, as well as by the transition from fragmented implementation of environmentally oriented innovations to their systematic and purposeful integration into strategic management, taking into account the principles of sustainable development and the ESG approach. In modern conditions, environmental innovations are considered one of the key factors ensuring long-term sustainability and competitiveness of the agricultural sector.

The study systematises and critically analyses modern theoretical approaches to the management of environmental innovations, determines their place and role within the strategic management systems of agricultural enterprises, and clarifies the content, functions, and objectives of strategic management of environmental innovations from the standpoint of integrating economic, environmental, and social development factors. It is substantiated that the effectiveness of environmental innovation implementation largely depends on the alignment of strategic development goals, adequate resource provision, the use of appropriate management instruments, as well as the level of institutional support and managerial competencies.

The expediency of forming an integrated mechanism for strategic management of environmental innovations is proven, as such a mechanism ensures the coherence and consistency of managerial decisions, enhances the adaptability of agricultural enterprises to changes in the external environment, and facilitates the transition from short-term environmental measures to long-term sustainable development strategies. Strategic guidelines, implementation instruments, and the results of environmental innovation deployment are analysed with regard to ESG principles and the sectoral specificity of agribusiness, including high dependence on natural resources, production seasonality, market volatility, and increased sensitivity to climate change.

The proposed strategic management mechanism integrates strategic planning, institutional, economic, and organisational instruments, resource provision, monitoring and performance evaluation systems, as well as mechanisms for adapting managerial decisions to changes in the external environment. The obtained results expand the theoretical and methodological foundations of strategic environmental innovation management and create a scientifically grounded basis for the practical implementation of the proposed mechanism in agricultural enterprises, the development of sustainable development strategies, the enhancement of innovation and

environmental culture in agribusiness, and further interdisciplinary research in this field.

*Keywords:* environmental innovations; agribusiness; strategic management; management mechanism; sustainable development; ESG; innovation activity; agricultural enterprises.

*Постановка проблеми*

Сучасний розвиток агробізнесу відбувається в умовах зростання екологічних викликів, посилення регуляторних вимог та трансформації підходів до управління природними ресурсами. Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, деградація ґрунтів, зростання антропогенного навантаження на довкілля та кліматичні зміни підвищують необхідність впровадження екологічно орієнтованих інновацій у діяльність аграрних підприємств [1; 4; 8]. Водночас практика функціонування агропідприємств свідчить, що впровадження екологічних інновацій часто має фрагментарний характер і не інтегрується в систему стратегічного управління.

Відсутність цілісного механізму стратегічного управління екологічними інноваціями призводить до неузгодженості управлінських рішень, зниження ефективності використання ресурсів і ускладнює досягнення стратегічних цілей сталого розвитку [5; 7; 11]. Це зумовлює нагальну потребу у формуванні системного механізму стратегічного управління екологічними інноваціями в агробізнесі, який забезпечував би узгодження стратегічних цілей, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів діяльності підприємств у контексті ESG-принципів.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій*. Аналіз наукових джерел засвідчує, що проблематика екологічних інновацій широко досліджується в контексті сталого розвитку та екологізації аграрного виробництва.

Зарубіжні дослідження акцентують увагу на ролі екологічних інновацій як чинника підвищення ефективності використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу сільського господарства на довкілля, проте управлінський аспект їх впровадження часто висвітлюється фрагментарно без формування цілісного стратегічного підходу [1; 9; 10].

У межах концепції сталого розвитку екологічні інновації розглядаються як складова довгострокових стратегій підприємств, а ESG-підхід набуває дедалі більшого поширення як засіб інтеграції екологічних, соціальних і управлінських чинників у процес прийняття стратегічних рішень [7; 8; 12]. Водночас у вітчизняних дослідженнях основна увага зосереджена на екологізації аграрного виробництва, ресурсозбереженні та впровадженні екологічно безпечних технологій, тоді як питання стратегічного управління екологічними інноваціями на рівні підприємств залишається недостатньо систематизованим.

Більшість наукових праць розглядають екологічні інновації у контексті загальної інноваційної діяльності без чіткого зв’язку зі стратегічними цілями та довгостроковими пріоритетами розвитку, що підкреслює фрагментарність управлінських рішень та обмежує потенціал екологічних інновацій як чинника підвищення конкурентоспроможності агробізнесу.

Такий науковий розрив обумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на створення узгодженого цілісного механізму стратегічного управління екологічними інноваціями з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору.

*Метою статті є* обґрунтування та формування механізму стратегічного управління екологічними інноваціями в агробізнесі з урахуванням принципів сталого розвитку та ESG-принципів, що формує логічний зв'язок між цілями, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів діяльності підприємств [6; 7; 12].

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Зростання екологічних викликів, деградація природних ресурсів та посилення кліматичних змін висувають нові вимоги до розвитку агробізнесу, зокрема щодо інтеграції екологічних інновацій у систему стратегічного управління підприємств [4; 8; 12]. На сьогодні практична реалізація таких інновацій носить переважно фрагментарний характер і не узгоджується зі стратегічними цілями підприємств, що знижує ефективність використання ресурсів і обмежує їхній потенціал для забезпечення сталого розвитку.

Дослідження обґрунтовує побудову узгодженого механізму стратегічного управління екологічними інноваціями в агробізнесі, який забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів, ресурсного забезпечення, управлінських інструментів, процесів впровадження та оцінки результатів.

В основу механізму покладено концепції сталого розвитку та ESG-принципи, що дозволяє комплексно враховувати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств.

Запропонований механізм включає:

*Вхідні умови* — фінансові та технологічні ресурси, кадровий потенціал;

*Стратегічні орієнтири управління* — цілі сталого розвитку, ESG-принципи, екологічна стратегія агропідприємства;

*Інструменти управління* — стратегічне планування, державні та регіональні програми, економічні стимули, партнерства та інноваційні мережі;

*Процес реалізації інновацій* — розробка, впровадження, моніторинг і контроль;

*Очікувані результати* — економічний, екологічний і соціальний ефекти.

Реалізація такого механізму забезпечує системну інтеграцію екологічних інновацій у загальну стратегію підприємства, підвищує

результативність управлінських рішень і створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності агропідприємств. Інтеграція ESG-принципів у процес стратегічного управління сприяє адаптивності механізму до змін зовнішнього середовища та стимулює перехід від разових екологічних заходів до комплексної стратегічної трансформації діяльності підприємств [6; 7; 11].

Таким чином, сформований механізм стратегічного управління екологічними інноваціями дозволяє системно поєднати екологічні, економічні та соціальні пріоритети агробізнесу та слугує теоретичною і практичною основою для підвищення ефективності сталого розвитку у сільському господарстві.

*Висновки.* У статті обґрунтовано механізм стратегічного управління екологічними інноваціями в агробізнесі як інструмент забезпечення сталого розвитку. Запропонований механізм інтегрує екологічні інновації в систему стратегічного управління агропідприємством як самостійний об'єкт управління, а не як допоміжний елемент інноваційної політики.

Отримані результати забезпечують формуванні цілісного механізму стратегічного управління екологічними інноваціями з урахуванням ESG-принципів і специфіки агробізнесу. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання в управлінській діяльності аграрних підприємств. Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності реалізації запропонованого механізму.

*Список використаних джерел*

1. Barbieri N., Ghisetti C., Gilli M., Marin G., Nicolli F. Огляд літератури з питань екологічних інновацій // *Journal of Economic Surveys*. – 2016. – Vol. 30, № 2. – С. 318–348.

2. Boons F., Lüdeke-Freund F. Бізнес-моделі для сталих інновацій: сучасний стан та напрями подальших досліджень // *Journal of Cleaner Production*. – 2013. – Vol. 45. – С. 9–19.

3. Elkington J. Канібали з виделками: концепція потрійного підсумку бізнесу XXI століття. – Оксфорд : Capstone, 1997. – 402 с.

4. FAO. Інновації у сімейному фермерстві. – Рим : Продовольча та сільськогосподарська організація ООН, 2014. – 161 с.

5. Freeman R. E. Стратегічне управління: підхід зацікавлених сторін. – Бостон : Pitman, 1984. – 292 с.

6. Hall J., Wagner M. Інтеграція сталого розвитку в процеси підприємств: вплив на результати та модераційна роль бізнес-моделей і інновацій // *Business Strategy and the Environment*. – 2012. – Vol. 21, № 3. – С. 183–196.

7. Nidumolu R., Prahalad C. K., Rangaswami M. R. Чому сталий розвиток стає ключовим драйвером інновацій // *Harvard Business Review*. – 2009. – Vol. 87, № 9. – С. 56–64.

8. OECD. Екоінновації в промисловості: забезпечення «зеленого» зростання. – Париж : OECD Publishing, 2010. – 273 с.

9. Porter M. E., van der Linde C. До нової концепції взаємозв’язку між довкіллям і конкурентоспроможністю // *Journal of Economic Perspectives*. – 1995. – Vol. 9, № 4. – С. 97–118.

10. Rennings K. Переосмислення інновацій: дослідження екоінновацій та внесок екологічної економіки // *Ecological Economics*. – 2000. – Vol. 32, № 2. – С. 319–332.

11. Schaltegger S., Wagner M. Стале підприємництво та інновації сталого розвитку: категорії та взаємозв’язки // *Business Strategy and the Environment*. – 2011. – Vol. 20, № 4. – С. 222–237.

12. World Bank. Сільське господарство та зміна клімату: на шляху до сталих, продуктивних і кліматостійких аграрних систем. – Вашингтон, округ Колумбія : World Bank, 2016.

*References*

1. Barbieri N., Ghisetti C., Gilli M., Marin G., Nicolli F. A survey of the literature on environmental innovation. Journal of Economic Surveys. 2016. Vol. 30. No. 2. S. 318–348.

2. Boons F., Lüdeke-Freund F.Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. Journal of Cleaner Production. 2013. Vol. 45. S. 9–19.

3. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.

4. FAO. Innovation in Family Farming. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014. 161 p.

5. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 292 p.

6. Hall J., Wagner M. Integrating sustainability into firms' processes: Performance effects and the moderating role of business models and innovation. Business Strategy and the Environment. 2012. Vol. 21. No. 3. S. 183–196.

7. Nidumolu R., Prahalad C. K., Rangaswami M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. Harvard Business Review. 2009. Vol. 87. No. 9. S. 56-64.

8. OECD. Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth. Paris: OECD Publishing, 2010. 273 p.

9. Porter M. E., van der Linde C. Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. Journal of Economic Perspectives. 1995. Vol. 9. No. 4. S. 97–118.

10. Rennings K. Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics. Ecological Economics. 2000. Vol. 32. No. 2. S. 319–332.

11. Schaltegger S., Wagner M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. Business Strategy and the Environment. 2011. Vol. 20. No. 4. S. 222–237.

12. World Bank. Agriculture and Climate Change: Toward Sustainable, Productive and Climate-Resilient Agricultural Systems. Washington, DC: World Bank, 2016.