



Менеджмент

УДК: 658:005]:[330.117:330.161]:338.436

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17508517>

**Теоретичні основи стейкхолдерського підходу до управління діяльністю
підприємств АПК**

Третяк Вікторія Павлівна

доктор економічних наук,
професор кафедри управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут «Каразінська Школа Бізнесу»,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Кравченко Володимир Іванович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри управління та адміністрування
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8213-1500>

Прийнято: 14.10.2025 | Опубліковано: 30.10.2025



Анотація: Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад стейкхолдерського підходу до управління діяльністю підприємств агропромислового комплексу в умовах сучасних кризових викликів.

Методи. З метою досягнення поставлених завдань у процесі дослідження було використано такі методи: аналізу та синтезу, порівняння, системного підходу, узагальнення та класифікації, графічного методу.

Результати. Проаналізовано класичні визначення терміну «стейкхолдер» та сучасні підходи, зокрема модель Р. Мітчелла, Б. Егла та Д. Вуда (R. Mitchell, B. Agle & D. Wood), що є найбільш релевантною для динамічного розвитку середовища агробізнесу. Систематизовано поняттєвий апарат та еволюцію стейкхолдерської теорії в контексті управління підприємствами агропромислового комплексу (далі – АПК). Виокремлено сучасні виклики та ризики, з якими стикається український агропромисловий комплекс у забезпеченні продовольчої безпеки населення України. Досліджено особливості управління взаємодією підприємств АПК зі стейкхолдерами. Такі особливості проявляються на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному.

Визначено, що сучасна стейкхолдерська теорія є складною багатовимірною концепцією, що інтегрує описові, інструментальні та нормативні аспекти. Стейкхолдерський підхід є універсальним, гнучким та адаптивним інструментом для управління взаємодією зі стейкхолдерами. Для українських аграрних підприємств практична цінність теорії полягає в наданні інструментарію для ідентифікації, класифікації та управління взаємодією з різноманітними групами впливу в умовах високої невизначеності та ризиків, сприяючи таким чином не лише економічній стійкості, але й соціальній та екологічній відповідальності бізнесу.

Висновки. Розроблено авторську модель управління взаємодією стейкхолдерів підприємств АПК. Модель має трирівневу структуру (стратегічний, тактичний, операційний рівні) та враховує всі актуальні для України виклики



(воєнні, логістичні, кліматичні тощо). Ключовою особливістю авторської моделі є диференційована ідентифікація стейкхолдерів та механізмів взаємодії з ними на кожному рівні. Визначено специфічні підходи до ідентифікації ключових стейкхолдерів АПК з урахуванням високоризикового та швидкозмінного середовища. Запропоновано враховувати не лише економічний вплив, але й екологічну та соціальну значущість груп впливу.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, продовольча безпека, ризики АПК, стейкхолдерська теорія, управління взаємодією зі стейкхолдерами, управління підприємствами АПК.

Theoretical foundations of stakeholder-based management in the agrarian and industrial sector

Victoria Tretiak,

Doctor of economics, professor of the Department of Management
and Administration

of the Education and research institute “Karazin Business School”

of the V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine ORCID ID:

<https://orcid.org/0000-0002-5225-8754>

Volodymyr Kravchenko

²Postgraduate student of the Department of Management
and Administration

of the Education and research institute “Karazin Business School”

of the V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8213-1500>



Abstract: Purpose: This article investigates the theoretical and methodical foundations of the stakeholder approach to managing enterprises within Ukraine's agrarian and industrial sector under contemporary crisis conditions.

Methods: To achieve the stated objectives, the study applies a range of methods, including analysis and synthesis, comparative analysis, a systems approach, generalization and classification, and graphical method.

Results: The paper provides a comprehensive review of classical and contemporary interpretations of the term *stakeholder*, emphasizing the R. Mitchell, B. Agle & D. Wood model as the most applicable to the dynamic agribusiness environment. The conceptual framework and the evolution of stakeholder theory are systematized in the context of agrarian enterprise management. The study identifies the current challenges and risks facing the Ukrainian agrarian sector in ensuring national food security.

Specific attention is devoted to managing stakeholder relationships across three interrelated levels – strategic, tactical, and operational. The findings demonstrate that modern stakeholder theory represents a multifaceted conceptual paradigm that integrates descriptive, instrumental, and normative dimensions. The stakeholder approach is recognized as a universal, flexible, and adaptive managerial tool for regulating interactions with diverse stakeholder groups.

For Ukrainian agrarian enterprises, its practical significance lies in offering an effective framework for stakeholder identification, classification, and engagement management under conditions of high uncertainty and risk. This approach contributes to enhancing not only economic resilience but also social and environmental responsibility within agribusiness governance.

Conclusions: The study proposes an original stakeholder interaction management model for agrarian and industrial enterprises, structured across three hierarchical levels – strategic, tactical, and operational. The model reflects the key contextual challenges specific to Ukraine, including military conflict, logistical disruptions, and climate



variability and extremes. A distinctive feature of the proposed model is the differentiated identification of stakeholders and the development of tailored engagement mechanisms at each managerial level. The article recommends considering the economic, environmental, and social salience of stakeholder groups when formulating corporate strategies in high-risk and rapidly changing environments.

Keywords: stakeholder theory; agrarian and industrial sector; stakeholder engagement management; food security; agribusiness governance; risk management in the agrarian sector.

Постановка проблеми. Дослідження та вдосконалення підходів до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємств агропромислового комплексу України завжди мали практичне значення на всіх етапах управління діяльністю підприємств АПК. Проте в сучасних надскладних та швидкозмінних умовах ведення бізнесу в Україні ці питання набувають ще більшої актуальності та потребують подальшого розвитку.

Відповідно до Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року Кабінетом Міністрів України ставиться завдання «забезпечити всі групи населення країни безпечними та якісними харчовими продуктами» [10]. Незважаючи на сучасні виклики для економіки нашої країни, АПК відіграє одну з ключових ролей, про що свідчать результати діяльності за 2024 рік, адже саме аграрна продукція склала значну частину українського експорту, досягнувши 59% від загального обсягу експорту [3].

Згідно з даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (англ. Food and Agriculture Organization, FAO), основними факторами, що впливають на продовольчу небезпеку та недоїдання, вважаються такі: «конфлікти, змінність клімату та екстремальні явища, економічні сповільнення й спади, відсутність доступу та недоступність за ціною продуктів харчування та нездорове



харчове середовище, а також висока й тривала, глибоко укорінена нерівність» (переклад авторів – В.Т., В.К.). Серед причин підвищення цін для населення на продукти харчування є війна в Україні [23]. Український агропромисловий комплекс, який до початку повномасштабної війни займав у світовій торгівлі пшеницею частку ринку 10%, кукурудзою – 15%, ячменем – 15% [6], з початком військової агресії РФ стикається з надскладними викликами та ризиками. Розглянемо основні найбільш критичні виклики та ризики.

- **Воєнні ризики.** Загальна шкода, завдана сільсько му господарству, становить 11,2 млрд дол. США, при цьому збитки становлять 72,7 млрд дол. США. До складу збитків входить часткове або повне знищення складських потужностей, рибного господарства й аквакультури, багаторічних насаджень, а також вимушене забійне скорочення поголів'я худоби. Крім того, вони охоплюють руйнування та викрадення сільськогосподарської техніки й обладнання, а також готової продукції [41].

- **Логістичні виклики.** Блокування морських портів призвело до зниження експорту з 5 млн тонн на місяць до 500 тис. тонн у перші місяці війни. Згодом, завдяки зусиллям України та міжнародного співтовариства були створені та розширені альтернативні експортні маршрути, такі як Дунайські порти, залізничні маршрути, але загальна вартість експорту зерна через альтернативні маршрути є приблизно в 4-5 разів вища, ніж через чорноморські порти [9].

- **Політичні ризики.** Мають значний вплив на діяльність підприємств АПК, наприклад, протести та блокування кордонів польськими фермерами для перешкоджання ввозу української продукції АПК в Європу [5].

- **Кадрові ризики.** Як зазначає «Razumkov Center», «за оцінками експертів, найбільшою проблемою сільськогосподарських підприємств у 2023-2024 рр. став кадровий голод за основними професіями сектору» [12], бракує специфічних спеціалістів, таких як агрономи, механіки та інженери. Нестача кадрів



у аграрному секторі також підсилюється мобілізацією, яка зачепила сільську місцевість та аграрні підприємства.

- Ринкові та фінансові ризики. Згідно з дослідженням Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», вплив основних складників собівартості агропродукції у 2024 році та зростання цін на основні товарно-матеріальні цінності, такі як мінеральні добрива (складає до 25% вартості агропродукції), паливно-мастильні матеріали (до 15%), насіння (10%), засоби захисту рослин (5-7%) призведе до загального зростання собівартості продукції в 2025 році на 6-7% [8].

- Енергетичні ризики. Масовані обстріли російськими військами об'єктів енергетики й енергетичної інфраструктури України призводять до нестабільності та жорстких обмежень енергопостачання, що вимушує аграріїв використовувати альтернативні джерела енергії, зокрема дизельні генератори, акумуляторні системи. Це потребуватиме витрат на пальне та обслуговування обладнання, що своєю чергою підвищить собівартість сільськогосподарської продукції. Також це може призвести до зниження продуктивності тваринництва. Відсутність електроенергії ускладнить роботу елеваторів, складів, холодильників, що призведе до погіршення умов зберігання зерна, овочів, фруктів і продукції тваринництва [8].

- Кліматичні ризики. Аномальні температури, посухи, зливи та різкі перепади температури призвели до значного зниження обсягів виробництва та якості продукції. Наразі за даними Національної академії аграрних наук, у лютому 2025 р. Україна стикалася з найнижчим рівнем вологозабезпечення ґрунту за останні сім років. Загальна кількість опадів за період з листопада по січень становила лише 79,6 мм, що значно менше за середню багаторічну норму в 117 мм [8].

- Екологічні наслідки зумовлені антропогенним впливом, утратою водних ресурсів, деградацією земель та застосуванням хімічних добрив і



пестицидів. Проблеми з надмірною розораністю, забрудненням ґрунтів токсичними речовинами та відходами, відсутністю або недостатньою кількістю потужностей (об'єктів) з оброблення, переробки побічних продуктів тваринного походження, а також порушенням екологічного балансу земельних угідь погіршують екологічну ситуацію. Важливими проблемами також є забруднення земель важкими металами, що потрапляють у ґрунт через вибухи та використання боєприпасів [8].

У цьому контексті актуалізується потреба в уточненні теоретико-методичної систематизації та використання стейкхолдерської теорії для підприємств АПК, оскільки вона здебільшого орієнтована на внутрішні ресурси підприємства та класичні бізнес-процеси, не враховуючи складних взаємозв'язків зі стейкхолдерами у високоризиковому середовищі.

Особливістю підприємств АПК є циклічність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та сезонність, що обумовлює проєктний характер управління (кожен виробничий сезон може розглядатися як окремий проєкт з унікальною конфігурацією ризиків та стейкхолдерів). Це вимагає нових підходів до моделювання управління, які інтегрують стратегічний, тактичний та операційний рівні, а також ураховують ризик-менеджмент і багатосторонню взаємодію зі стейкхолдерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи стейкхолдерської теорії були закладені Е. Фріманом (R. Edward Freeman) у 1984 році в роботі «Strategic Management: A Stakeholder Approach», де автор визначив стейкхолдера як «будь-яку групу або індивіда, який може впливати на досягнення цілей організації або на якого впливає досягнення цих цілей» (переклад авторів – В.Т., В.К.). До стейкхолдерів організацій Е. Фріман відносить працівників, клієнтів, постачальників, акціонерів, банки, представників екологічних організацій, органи влади та інші групи, які можуть сприяти організації або завдавати їй шкоди [25].



В одній зі своїх наукових робіт по уточненню та розвитку стейкхолдерської теорії, Е. Фріман підкреслює, що найважливішим аспектом у цій теорії є «взаємовідносини зі стейкхолдерами» [26].

Подальший розвиток стейкхолдерської теорії, Е. Фріман та співавтори описують як еволюцію від менеджерської парадигми до комплексного підходу: «стейкхолдерська теорія виникла як новий наратив для розуміння та вирішення трьох взаємопов'язаних бізнес-проблем – проблеми розуміння того, як створюється та торгується цінність, проблеми поєднання етики та капіталізму, та проблеми допомоги менеджерам мислити про менеджмент таким чином, щоб вирішувались перші дві проблеми» [38].

Серед сучасних дослідників, які вивчали особливості стейкхолдерського підходу у сільському господарстві та агробізнесі, можна виокремити такі праці як, дослідження У. Харгроува та Дж. Хеймана (W. Hargrove and J. Heyman), в якому проведено ідентифікацію та залучення стейкхолдерів сільського господарства та міських стейкхолдерів в контексті проблем водних ресурсів [28].

Комплексний, масштабний огляд наукових досліджень стейкхолдерської теорії, її еволюції та основних тематичних кластерів було виконано дослідниками Р. Махаджан та співавторами (R. Mahajan et al.) на основі 2230 публікацій у наукометричній базі Scopus. Автори зробили висновок, що «картографування наукових досліджень, присвячених стейкхолдерській теорії, засвідчує, що вона посіла стійке місце як впливова теоретична парадигма у сфері бізнес-етики та організаційного менеджменту. У межах її розвитку виокремлюють чотири провідні наукові напрями: стейкхолдерська теорія та сталий розвиток, стейкхолдерська теорія й організаційна результативність, стейкхолдерська теорія та стратегічний менеджмент, а також стейкхолдерська теорія й управління взаємодією зі стейкхолдерами» [35] (переклад авторів – В.Т., В.К.).



Дж. Левентон та співавтори (J. Leventon et al.) запропонували нову методологію ідентифікації стейкхолдерів із метою їхнього залучення до трансдисциплінарних проєктів, що може мати застосування для підприємств АПК [34].

У своєму дослідженні К. Круль, О. Данченко та О. Денчик розробили метод планування реєстру стейкхолдерів проєктів АПК з урахуванням їхніх ризиків та ментальності [4].

С. Рибак, О. Колянко, Ю. Миронов дослідили залучення стейкхолдерів базуючись на різних життєвих циклах підприємства харчової промисловості і зробили висновок, що із залученням нових стейкхолдерів збільшується рівень соціальної відповідальності підприємства [7].

У своїй концептуальній праці науковці Т. Гагалюк, В. Валентинов та Ф. Шафт (T. Gagalyuk & V. Valentinov & F. Schaft) переосмислюють стейкхолдерський підхід до управління діяльністю підприємств АПК, роблячи висновок, що складність середовища не зменшується самостійно; вона обробляється (редукується) інститутами, причому розвинені інститути (функціональні системи) ефективно справляються з цією роллю, але коли вони недостатньо розвинені або перевантажені (у надскладних ситуаціях або у періоди надскладних викликів), роль стейкхолдерів підприємств різко зростає [27].

Згідно з дослідженням О. Пасько та співавторів (O. Pasko та інші), що оцінює якість залучення стейкхолдерів у підготовці звітності сталого розвитку українських агрохолдінгів, виявлено, що залучення стейкхолдерів перебуває на початковому рівні [39].

Дослідження використання інноваційних технологій у діяльності підприємств АПК такими авторами як С. Кваша, Ю. Галчинська та Н. Маєвська (S. Kvasha, J. Galchynska, N. Maievskaya) демонструє, що інновації (такі як доставка дронами) не лише підвищують ефективність бізнесу, але й слугують інструментом



стейкхолдерської взаємодії, створюючи додану вартість для всіх учасників ланцюга поставок. В умовах кризи (війна, пандемія) цей підхід стає особливо важливим для забезпечення стабільності, безпеки та довіри [32].

Дослідники Ю. Алмулла та співавтори (Y. Almulla et al.) вдосконалили структуру «вода-енергія-продовольство» (Water-Energy-Food), що використовується для вирішення питань сталого розвитку та управління ресурсами, завдяки інтеграції залучення стейкхолдерів. Дослідники роблять висновок, що «взаємодія із стейкхолдерами та розробка спільних надійних критеріїв для прийняття рішень є необхідними умовами для формування спільного та прозорого підходу до вирішення складних проблем, пов'язаних із взаємозв'язком ресурсів» [16] (переклад авторів – В.Т., В.К.).

Науковцями З. Ан та співавторами (Z. An et al.) було проведено масштабне дослідження стосовно взаємодії зі стейкхолдерами [17]. Автори цієї праці імплементували вдосконалену модель залучення стейкхолдерів, яка виходить за рамки передачі знань до формалізованого процесу рівного діалогу та багатосторонньої співпраці. Ця модель позиціонує дрібних фермерів не як пасивних одержувачів (знань, технологій), а як ключових партнерів у спільному створенні технологій, і залучає інших стейкхолдерів (уряд, підприємства) для подолання системних перешкод на шляху впровадження. Було продемонстровано, що ця програма є значно ефективнішою порівняно з традиційними методами розширення (поширення знань, технологій), і забезпечує суттєві економічні та екологічні переваги.

С. Дорvlo та співавтори (S. Dorvlo et al.) пропонують створити мультистейкхолдерну платформу, підтриману трансакційними моделями комунікації, для покращення співпраці та використання техніки серед дрібних фермерів-рисоводів. Цей підхід задіє експертизу операторів, консультантів і



фермерів, одночасно інтегруючи ресурси від продавців техніки та політиків та інших стейкхолдерів [22].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне здобуткам учених та практиків у сфері формування сучасного бізнес-середовища АПК, доцільно продовжити дослідження задля розвитку стейкхолдерського підходу до управління діяльністю підприємств АПК.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Враховуючи сучасні виклики, які характеризуються великою кількістю ризиків та швидкозмінними факторами впливу, на економічну систему, суспільство та бізнес, набуває важливості подальший розвиток сучасних підходів до управління діяльністю підприємств АПК.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- систематизувати поняттєвий апарат стейкхолдерської теорії та визначити її релевантність для підприємств АПК;
- узагальнити наукові підходи до класифікації стейкхолдерів і адаптувати їх до умов аграрного виробництва;
- розробити модель стейкхолдерського управління (стратегічний, тактичний, операційний рівні) для підприємств АПК;

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства агропромислового комплексу сьогодні виступають ключовим елементом економічної та продовольчої безпеки України. В умовах воєнних дій та у післявоєнний період їхня ефективність визначає не лише фінансову стійкість держави, а й соціальну стабільність суспільства, особливо сільських територій. АПК формує значну частку ВВП країни, забезпечує більше половини надходжень валюти від експорту своєї продукції та інтегрується у глобальні продовольчі ринки. Специфіка галузі обумовлена сезонністю виробництва, залежністю від природно-



кліматичних умов, високим рівнем ризиків (воєнних, ринкових, енергетичних і кліматичних) та багаторівневою структурою взаємодії зі стейкхолдерами.

Особливості управління взаємовідносинами підприємств АПК зі стейкхолдерами проявляються на трьох рівнях:

1. Стратегічний рівень. Формуються довгострокові напрями розвитку галузі та підприємств, що охоплюють державну аграрну політику, міжнародну інтеграцію та стратегії стійкості. Ключові стейкхолдери: органи державної влади (земельна політика, дотації, податкове стимулювання), інвестори та міжнародні донори (фінансування інновацій і модернізації), торговельні партнери та міжнародні організації (сертифікація, угоди про експорт), а також природне середовище як базовий обмежуючий фактор. Саме на цьому рівні цілі продовольчої безпеки узгоджуються з кліматичними стратегіями (такі як Green Deal) та вимогами сталого розвитку.

2. Тактичний рівень. Здійснюється координація галузевих і регіональних пріоритетів, що дозволяє адаптувати довгострокові стратегії до конкретних умов. Особливу роль відіграє співпраця з постачальниками насіння, техніки та засоби захисту рослин, переробними підприємствами, банківськими установами (сезонне кредитування), страховими компаніями (ризик-менеджмент), а також науково-дослідними інститутами та дорадчими службами (впровадження біотехнологій, точного землеробства, БЛА-технологій, блокчейн – технологій тощо). На цьому рівні оптимізуються логістичні ланцюги, формуються кластери та відбувається галузева інтеграція.

3. Операційний рівень. Фокус спрямований на внутрішніх стейкхолдерів підприємства (персонал, фермери-партнери, орендодавці земельних паїв) та безпосередніх зовнішніх учасників виробничого циклу (логістичні оператори, місцеві громади, покупці). Саме тут реалізується сезонний цикл (підготовка ґрунту – посів – догляд – збір урожаю – зберігання – транспортування), від якого залежить



якість продукції і фінансовий результат діяльності та конкурентоздатності підприємства АПК. Взаємодія з громадами забезпечує соціальну легітимність підприємств, а цифрові технології дають змогу мінімізувати операційні ризики та підвищити ефективність.

Таким чином, система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в АПК має багаторівневий характер і поєднує три рівні (стратегічний, тактичний та операційний) планування та дій, які відрізняються за масштабом і тривалістю. Саме застосування нових інструментів стейкхолдерського підходу надасть можливість і в подальшому забезпечувати конкурентоспроможність українського агросектору, його здатність адаптуватися до глобальних викликів і забезпечувати сталий розвиток у кризових та післякризових умовах.

Наріжним каменем розроблення та вдосконалення теоретичного підґрунтя управління взаємодією зі стейкхолдерами на підприємствах АПК України є дослідження та систематизація підходів до визначення сутності поняття «стейкхолдер».

Стейкхолдерська теорія сьогодні є однією з домінуючих дослідницьких парадигм в галузі бізнесу та суспільства, пропонуючи прагматичний підхід до діяльності підприємств на основі сталості, вирішення питань корпоративної соціальної відповідальності. Її значення для менеджменту обумовлене не лише внеском Е. Фрімена [25], але й розробками численних дослідників, включаючи М. Кларксона [19], Т. Дональдсона та Л. Престона [21], Р. Мітчелла, Б. Егла та Д. Вуда [37]. Ця теорія привертає значну увагу наукової спільноти, причому одні дослідники підкреслюють її практичну значущість, а інші – теоретичний внесок у розвиток теорій підприємства та стратегічного управління.

Термін «стейкхолдери» вперше його було вжито у 1963 році в Стенфордському дослідницькому інституті, де стейкхолдерів визначили як «особу або групу осіб, без підтримки яких фірма припинила б існування». Проте справжній



прорив відбувся із публікацією праці Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: Стейкхолдерська теорія» [25], яка систематизувала та популяризувала теорію. Класичне визначення Е. Фрімена – «будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати на досягнення організацією своєї мети або на яких може впливати діяльність організації» – залишається найбільш поширеним у науковій літературі згідно з численними дослідженнями [24; 33; 36].

З часом поняття зазнало значних уточнень. М. Кларксон [19] визначав стейкхолдерів як осіб або групи, які мають або заявляють права власності, права чи інтереси в корпорації. П. Данселмі [20] розглядав їх як тих, хто добровільно чи ненавмисно піддається ризику від дій фірми. Т. Дональдсон і Л. Престон [21] запропонували критерій ідентифікації через «фактичну або потенційну шкоду та вигоду». Деякі автори, такі як А. Алхафаджі [15], пропонували вузькі трактування. Але загальна тенденція спрямована на розширення поняття стейкхолдерів.

Т. Дональдсон і Л. Престон [21] запропонували корисну класифікацію, розрізняючи три перспективи стейкхолдерської теорії:

- Описова теорія: аналізує фактичну взаємодію фірми зі стейкхолдерами, представляючи організацію як сузір'я інтересів.
- Інструментальна теорія: досліджує зв'язок між управлінням стейкхолдерами та досягненням традиційних цілей (прибуток, стійкість).
- Нормативна теорія (ядро): обґрунтовує моральну правомірність і доцільність врахування інтересів стейкхолдерів як самостійної цінності.

Ця класифікація відображає еволюцію теорії від описового інструментарію до цілісного нормативного підходу.

Для практичного застосування було розроблено численні типології стейкхолдерів. М. Кларксон [19] поділяв стейкхолдерів на: первинні, які мають формальні договірні відносини (акціонери, клієнти, співробітники) та вторинні, які не мають формальних договорів, але впливають на фірму (ЗМІ, громадськість,



неурядові організації). Р. Філіпс [40] запропонував роздільний погляд на стейкхолдерів на базі відмінності щодо зобов'язань: нормативні стейкхолдери: перед якими фірма має моральні зобов'язання та похідні стейкхолдери: їхні інтереси враховуються через потенційний вплив. Найбільш впливовою та поширеною вважається модель Р. Мітчелла, Б. Егла та Д. Вуда [37], яка класифікує стейкхолдерів на основі трьох атрибутів: влада, легітимність та терміновість. Комбінуючи ці атрибути, автори виділяють сім типів та три категорії: латентні (1 атрибут), очікувані (2 атрибути) та визначальні (усі 3 атрибути). Ця модель є динамічною, що особливо важливо в умовах нестабільності та швидкозмінних факторів впливу.

Українські науковці також досліджували поняття «стейкхолдер». В. Гросул та Н. Аванесова характеризують зацікавлені сторони як «суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, які переслідують певні інтереси, пов'язані з отриманням вигоди від взаємодії з підприємством, мають можливість впливати на його діяльність, та які є об'єктом інтересу з боку самого підприємства» [2]. Н. Шкроміда визначає стейкхолдерів як «коло основних стейкхолдерів, які вагомо впливають на процес формування та умови функціонування економічного потенціалу підприємства» [13].

О. Ареф'єва, П. Комарецька характеризують поняття «стейкхолдер» як «ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід» [1].

Серед сучасних дослідників стейкхолдерської теорії в галузі агробізнесу, можна відмітити М. Ковальову, В. Валентинова та Т. Гагалюк, які базуються на класичному визначенні, що «теорія зацікавлених сторін, побудована на реляційному підході до бізнесу, традиційно уявляє підприємства як мережі взаємозалежних відносин, які створюють цінність, із зацікавленими сторонами –



працівниками, клієнтами, постачальниками та громадами, яким вони слугують» [31]. Науковці визначають, що агрохолдинги України активно впроваджують цифрові технології, створюючи новий феномен агрофуд-діджитайнейбіліті (від англ. agrifood digitainability, «digitalization» and «sustainability» – цифровізація та сталість), де інновації та сталий розвиток інтегруються в операційні практики. У межах цієї роботи стейкхолдерами вважаються групи чи особи, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність агрохолдингу, або зазнають наслідків його рішень та практик. Стейкхолдери розподіляються на первинних: залучені безпосередньо в ланцюг створення цінності (працівники, постачальники) та вторинних: впливають через суспільні та екологічні ініціативи (громади, навчальні заклади, неурядові організації) і робиться висновок щодо стратегічної важливості взаємодії як із первинними, так і з вторинними групами стейкхолдерів.

Сутність терміну «стейкхолдер» було визначено в багатьох нормативних документах. Як визначає стандарт AA1000SES (Account Ability's Stakeholder Engagement Standard AA1000SES), стейкхолдером вважається група, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій [14].

В міжнародних стандартах ISO, наприклад, стандарті ISO/TS 26030:2019(en), стейкхолдер визначається як «фізична чи юридична особа або група, що має інтерес до будь-якого рішення чи діяльності організації» [30]. У цьому стандарті зазначається, що «організація несе відповідальність за виявлення своїх зацікавлених сторін, їхніх потреб і очікувань, а також за оцінювання їхньої значущості з урахуванням впливу, який вони можуть чинити на діяльність організації, і навпаки. Для цього організація може застосовувати різні методи. Зацікавлену сторону вважають значущою, якщо вона здатна спричинити істотний позитивний або негативний вплив на діяльність організації, і навпаки». У



стандартах ISO терміни «стейкхолдер» та «зацікавлені сторони» вважаються тотожними.

Проведений аналіз визначень поняття «стейкхолдер» дозволяє виокремити ключові спільні риси: стейкхолдером визнається фізична особа, група або організація, яка може впливати на діяльність підприємства або знаходиться під її впливом. Оскільки функціонування будь-якого суб'єкта господарювання ґрунтується на досягненні визначених цілей шляхом залучення ресурсів та реалізації стратегій, будь-який учасник, що має відношення до цієї системи та/або має стосунок до результатів її діяльності, може бути ідентифікований як стейкхолдер.

На основі досліджень сучасних науковців, «основною метою організації ефективної взаємодії стейкхолдерів у розвитку АПК є попередження та зниження кількості конфліктів між ними, а також налагодження комунікаційних процесів з метою ефективного використання наявних ресурсів та залучення додаткових на шляху до сталого розвитку» [11].

Сучасне управління агропромисловими підприємствами вимагає комплексного підходу, що інтегрує стратегічне планування, операційну ефективність та управління ризиками в єдину систему. Запропонована модель управління діяльністю підприємств АПК (рис. 1) ґрунтується на синтезі стейкхолдерської теорії [25] та загальної теорії систем [18], адаптованому до специфіки аграрного сектору України.

Авторами даного дослідження розроблено модель управління діяльністю підприємств АПК на засадах стейкхолдерського підходу (рис. 1), структуровану за трирівневою ієрархією, що відображає логіку управлінського циклу:

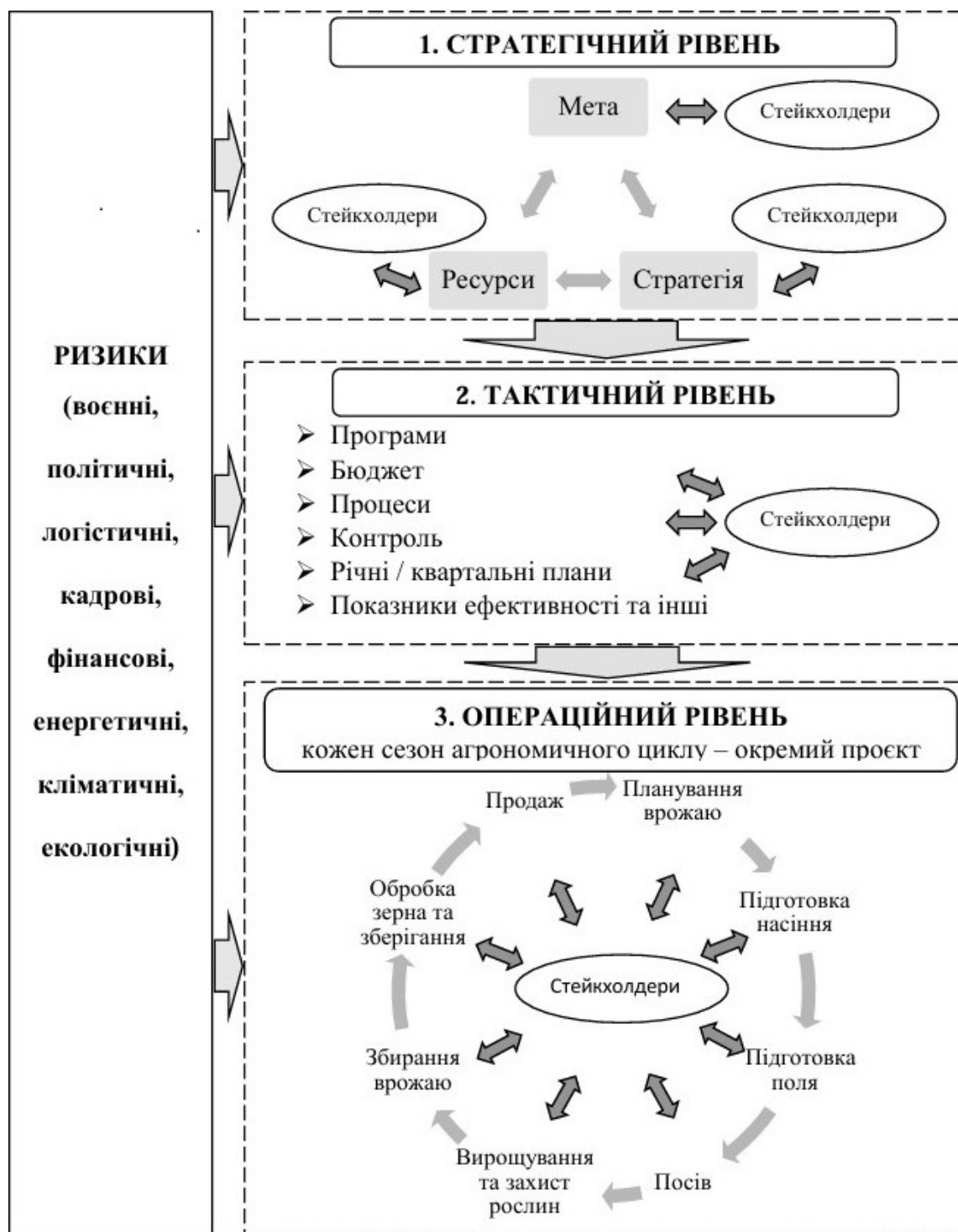


Рис.1. Модель управління діяльністю підприємств АПК на засадах стейкхолдерського підходу

Джерело: власна розробка авторів



1. Стратегічний рівень формує основу системи та представлений тріадою взаємопов'язаних компонентів:

- Мета – бажаний стан або ключові показники ефективності.
- Стратегія – напрямок та способи досягнення цілей.
- Ресурси – матеріальні, фінансові, людські та інформаційні активи, земельні.

2. Тактичний рівень виконує функцію трансляції стратегії в операційну діяльність. На цьому рівні стратегічні ініціативи перетворюються на конкретні програми, бюджети, показники ефективності (KPI) та плани дій для структурних підрозділів.

3. Операційний рівень реалізує виробничі процеси у формі циклічних сезонних проектів. Кожен сезонний виробничий цикл (планування врожаю – підготовка насіння – підготовка ґрунту – посів – вирощування та захист рослин – збирання врожаю – обробка зерна та зберігання – продаж) розглядається як окремий проєкт з обмеженими у часі та ресурсах рамками, що дозволяє застосовувати інструменти проєктного менеджменту для підвищення ефективності.

Дана модель інтегрує зовнішні та внутрішні ризики (воєнні, логістичні, кліматичні, енергетичні, ринкові та інші), які розглядаються не як окремий об'єкт управління, а як контекст, що пронизує всі рівні системи. Це обумовлює реалізацію принципів ризик-менеджменту [26] при прийнятті будь-яких управлінських рішень.

Ключовим аспектом моделі є диференційована ідентифікація та класифікація стейкхолдерів не лише за типами, але й за рівнем їхнього впливу на конкретні компоненти системи. Вплив ключових груп стейкхолдерів (від державних органів і міжнародних донорів до місцевих громад і природного середовища) візуалізується через мережу двосторонніх зв'язків із кожним елементом трирівневої структури, що забезпечує цілісність і багатовимірність управління.



Висновок. У дослідженні систематизовано еволюцію стейкхолдерської теорії та доведено необхідність застосування її інструментів в управлінні підприємствами АПК.

Розроблено авторську модель управління діяльністю підприємств АПК, що слугує інструментом для стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємств АПК через ефективну взаємодію з усіма групами стейкхолдерів. Запропонована модель дозволяє комплексно врахувати інтереси різних груп стейкхолдерів, знизити ризики функціонування підприємств АПК та створити умови для сталого розвитку аграрного сектору в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

Отримані результати становлять теоретико-методичну основу для подальших прикладних досліджень та розроблення практичних інструментів управління стейкхолдерами для суб'єктів господарювання в аграрному секторі України.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Комарецька П.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №9 (87). С. 80-85.
2. Гросул В.А. та Аванесова Н.Е. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №2 (52). С. 233-236.
3. Державна митна служба України URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri#statistika> (дата звернення: 20.08.2025)
4. Круль К., Данченко О., & Денчик О. (2021). Метод планування реєстру стейкхолдерів проєктів апк з урахуванням їхніх ризиків та ментальності. *Управління розвитком складних систем*. 2021. (46). С. 32–37. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.46.32-37



5. Намонюк Ч.І. Трансформація польсько-української прикордонної політики в умовах війни: від відкритих воріт до селективної солідарності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. № 2. С. 286-291.
6. Осташко Т.О. Зерновий експорт України в умовах війни. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 28 – 46. DOI: 10.15407/economyukr.2023.08.028 (дата звернення: 21.08.2025).
7. Рибак С.М., Колянко О.В., Миронов Ю.Б. Діагностика стейкхолдерів ТзОВ «Львівська пивна компанія». *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. 2013. URL: <https://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html> (дата звернення: 22.08.2025)
8. Русан В., Жураковська Л. Ключові виклики для аграрного сектора та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. *Центр економічних і соціальних досліджень НІСД*. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-aharnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya> (дата звернення: 21.08.2025).
9. Світовий банк Можливості залучення приватного сектору до зеленої та стійкої відбудови України. Узагальнюючий звіт. 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf> (дата звернення: 21.08.2025)
10. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/684-2024-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 19.08.2025).
11. Третяк В.П., д.е.н., доцент, Андреєва К.О., Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Сучасні підходи до ефективної взаємодії стейкхолдерів агропромислового комплексу. *КНЕУ*. 2020. С. 424-432.
12. Центр Разумкова Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: проблеми і шляхи вирішення. Аналітична доповідь. 2025. URL:



<https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/trudovi-resursi-dla-povoennogo-vidnovlenna-ukraini-problemi-i-slahi-virisenna-1> (дата звернення: 21.08.2025).

13. Шкроміда Н. Я. Стейкхолдери як основні фактори впливу на економічний потенціал підприємства: необхідність їх обліку та аналізу. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Випуск X. С. 83-87.

14. AA1000SES Technical Committee. Account Ability's Stakeholder Engagement Standard AA1000SES. 2005. URL : <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/> (last accessed: 20.02.2025).

15. Alkhafaji A. F. A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment. *Praeger Pub Text*. 1989. 302 P.

16. Almulla Y., Ramirez C., Joyce B., Huber-Lee A., Fuso-Nerini F. From participatory process to robust decision-making: An Agriculture-water-energy nexus analysis for the Souss-Massa basin in Morocco. *Energy for Sustainable Development*. 2022. Volume 70, P. 314-338

17. An Z., Yang Y., Yang X., Ma W., Jiang W., Li Y., Chen G., Zhang W., Zhuang M., Wang C. & Zhang F. Promoting sustainable smallholder farming via multistakeholder collaboration. *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.*. 2024. 121 (21) e2319519121. DOI: 10.1073/pnas.2319519121.

18. Bertalanffy L. General System Theory. *George Braziller New York*. 1968. C. 288.

19. Clarkson M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995 Vol. 20. No. 1. P. 92–117.

20. D'Anselmi P. Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility, *Free Press, New York, NY*. 2011. 268 P.



21. Donaldson, T., & Preston, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. 20 (1) P. 65-91.
22. Dorvlo S.Y., Baffoe G., Jew E.K.K. et al. Improving stakeholder collaboration for sustainable agricultural mechanisation in rice production: a case study from Asutsuare, Ghana. *Discov Appl Sci*. 2025. 7, 970. DOI: 10.1007/s42452-025-07542-9
23. FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2024 – Financing to end hunger, food insecurity and malnutrition in all its forms. Rome. 2024. DOI: 10.4060/cd1254en (дата звернення: 20.08.2025)
24. Fassin Y. Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility, *Journal of Business Ethics*. 2012. 109(1). P. 83-96.
25. Freeman R. E. Strategic Management: A stakeholder Approach. *Boston, MA : Pitman*. 1984. 276 P.
26. Freeman, R. The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. 2004. 5. DOI: 10.5771/1439-880X-2004-3-228 .
27. Gagalyuk, T., Valentinov, V. & Schaft, F. The Corporate Social Responsibility of Ukrainian Agroholdings: the Stakeholder Approach Revisited. *Syst Pract Action Res*. 2018. 31, P. 675–698. DOI: 10.1007/s11213-018-9448-9
28. Hargrove, W. L., & Heyman, J. M. A Comprehensive Process for Stakeholder Identification and Engagement in Addressing Wicked Water Resources Problems. *Land*. 2020. 9(4): 119. DOI: 10.3390/land9040119
29. ISO 31000:2018(en) Risk management
URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
30. ISO/TS 26030:2019(en) Social responsibility and sustainable development
URL: <https://www.iso.org/standard/71624.html> (last accessed: 22.08.2025).



31. Kovalova, M., Valentinov, V., & Gagalyuk, T. Societal value creation through digital technologies: Insights from stakeholder collaborations of Ukrainian agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2025. 28(3), P. 580-598. DOI: 10.22434/ifamr.1277
32. Kvasha, S., Galchynska, J., & Maievskaya, N. Alternative agriculture added value chains applying unmanned aerial vehicles. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2025. 24(1), 25–32. DOI: 10.22630/ASPE.2025.24.1.3
33. Laplume A.O., Sonpar K. & Litz R.A. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*. 2008. 34(6). P. 1152-1189.
34. Leventon, J., Fleskens, L., Claringbould, H. et al. An applied methodology for stakeholder identification in transdisciplinary research. *Sustain Sci*. 2016. 11, P. 763–775. DOI: 10.1007/s11625-016-0385-1
35. Mahajan R., Lim W. M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder theory. *Journal of Business Research*. 2023. Volume 166. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114104
36. Miles S. Stakeholder: Essentially contested or just confused, *Journal of Business Ethics*. 2012. 108 (3). P. 285-298.
37. Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. 22. P. 853-886.
38. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*. 2010. 4(1), P. 403–445. DOI: 10.1080/19416520.2010.495581
39. Pasko, O., Marenych, T., Diachenko, O., Levytska, I., & Balla, I.. Stakeholder engagement in sustainability reporting: the case study of Ukrainian public agricultural companies. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. 7(1). P. 58–80. DOI: 10.51599/are.2021.07.01.04



40. Phillips R. Stakeholder Legitimacy, *Business Ethics Quarterly*. 2003. 13(1). P. 25–41.

41. World Bank; Ukraine, Government of; European Union; Nations, United. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024 (English). *Washington, D.C. : World Bank Group*. 2024. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022> (дата звернення: 21.08.2025).