

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-118>

УДК 005.334:658.1

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ЕКСПОРТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

SOCIALLY RESPONSIBLE RISK MANAGEMENT IN LOGISTICS CHAINS FOR THE EXPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTS

Лимар Валерія Валеріївна

професор кафедри міжнародних відносин і зовнішньої політики,
доктор економічних наук, професор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4328-7529>

Lymar Valleriia

Vasyl' Stus Donetsk National University

Визначено, що впровадження принципів соціальної відповідальності в управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції створює нову управлінську парадигму, спрямовану на підвищення стійкості, прозорості та адаптивності аграрного бізнесу в умовах глобальної невизначеності. З'ясовано, що застосування ESG-підходів, розвиток альтернативної логістичної інфраструктури, дотримання міжнародних стандартів та активна взаємодія зі стейкхолдерами не лише зменшують операційні й репутаційні ризики, а й підвищують соціально-економічну ефективність підприємств. Узагальнення практик провідних аграрних експортерів та запропонований концептуально-методичний підхід підтверджують, що соціально відповідальне управління ризиками є стратегічним фактором забезпечення конкурентоспроможності, продовольчої безпеки та сталого розвитку на національному та глобальному рівнях.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, логістична система, логістичний ланцюг експорту, сільськогосподарська продукція, транспортна інфраструктура, сільське господарство, сільськогосподарське підприємство, соціальна відповідальність.

In the contemporary context of transforming global economic relations and increasing turbulence in world markets, exacerbated by geopolitical conflicts, climate change, and logistical imbalances, effective risk management in agricultural export supply chains has acquired critical scientific and practical significance. For countries with significant agricultural potential, this area serves not only as a source of foreign exchange earnings but also as a key element in ensuring global food security. Instability in transport infrastructure, disruption of traditional supply routes, rising transportation costs, and growing regulatory and environmental requirements create a complex multi-level risk landscape that necessitates a systematic and integrated approach to identification, assessment, and mitigation. The relevance of this research is further reinforced by the need to reconsider classical logistics management approaches through the lens of corporate social responsibility (CSR). In this regard, risk management extends beyond purely economic efficiency to encompass social and environmental aspects of supply chain operations, including safe working conditions in the transport and logistics sector, minimizing environmental impacts, adherence to ethical standards in stakeholder interactions, and supporting stable food supply to vulnerable regions. Consequently, risk management in agricultural export logistics becomes an essential instrument for implementing sustainable development principles. The scientific significance of the study lies in the formation of theoretical and methodological foundations for integrating risk management and CSR into a unified management system. This includes developing approaches for risk classification considering socio-environmental criteria, refining methods for their quantitative and qualitative assessment, and implementing adaptive mechanisms for responding to crises. Particular attention is given to examining the relationship between the level of social responsibility of supply chain actors and their capacity for effective risk management under uncertainty. The analysis of leading agricultural exporters demonstrates that socially responsible risk management is operationalized through infrastructure investment, environmentally oriented solutions, international partnerships, and stakeholder engagement. Integration of ESG approaches, alternative logistics development, and adherence to international standards allows minimizing operational and reputational risks while increasing socio-economic efficiency. The conceptual-methodological framework proposed confirms that



socially responsible risk management constitutes a strategic factor in enhancing competitiveness, ensuring food security, and supporting balanced development at both national and global levels.

Keywords: risk, risk management, logistics system, export supply chain, agricultural products, transport infrastructure, agriculture, agricultural enterprise, social responsibility.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації глобальних економічних відносин та посилення турбулентності світових ринків, особливо під впливом геополітичних конфліктів, кліматичних змін і логістичних дисбалансів, проблема ефективного управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції набуває особливої наукової та практичної значущості. Для країн із потужним аграрним потенціалом ця сфера є не лише джерелом валютних надходжень, але й ключовим елементом забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Водночас нестабільність транспортної інфраструктури, порушення традиційних маршрутів постачання, підвищення вартості перевезень, а також зростання регуляторних та екологічних вимог формують комплекс багаторівневих ризиків, що потребують системного та інтегрованого підходу до їх ідентифікації, оцінювання й мінімізації.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю переосмислення класичних підходів до управління логістичними процесами через призму соціальної відповідальності бізнесу. У цьому контексті управління ризиками виходить за межі суто економічної ефективності та охоплює соціальні й екологічні аспекти функціонування логістичних ланцюгів. Йдеться про забезпечення безпечних умов праці в транспортно-логістичному секторі, мінімізацію негативного впливу на довкілля, дотримання етичних стандартів у взаємодії з контрагентами, а також підтримку стабільності продовольчого постачання для вразливих регіонів. Таким чином, ризик-менеджмент у логістиці експорту аграрної продукції трансформується у важливий інструмент реалізації принципів сталого розвитку.

Наукова важливість дослідження полягає у необхідності формування теоретико-методологічних засад інтеграції ризик-менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності в єдину управлінську систему. Це передбачає розробку нових підходів до класифікації ризиків із урахуванням соціально-екологічних критеріїв, удосконалення методів їх кількісного та якісного оцінювання, а також впровадження механізмів адаптивного реагування на кризові ситуації. Особливого значення набуває

також дослідження взаємозв'язку між рівнем соціальної відповідальності суб'єктів логістичних ланцюгів і їхньою здатністю до ефективного управління ризиками в умовах невідомості.

Отже, дослідження управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції в контексті соціальної відповідальності є актуальним як з огляду на виклики сучасного глобалізованого середовища, так і з позицій забезпечення сталого, інклюзивного та безпечного розвитку аграрного сектору, що визначає його вагомість у науковому дискурсі та практиці управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх джерел дозволяє сформулювати цілісне науково-методичне підґрунтя дослідження соціально відповідального управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. Зокрема, праці Барського М. В. [1] та Бутенко В. М. [2] розкривають фундаментальні аспекти забезпечення безперервності бізнесу та формування систем ризик-менеджменту на підприємствах, що є базисом для ідентифікації та мінімізації логістичних ризиків у динамічному середовищі. Теоретико-прикладні засади логістики та управління ланцюгами постачання, представлені у підручнику Крикавського Є., Похильченка О. та Фертча М. [3], забезпечують системне розуміння функціонування логістичних процесів, тоді як дослідження Давиденка В. В. [4] і Григорак М. Ю. [5] зосереджують увагу на реверсивній логістиці як важливому елементі сталого та циркулярного розвитку. Вагомий внесок у дослідження специфіки функціонування логістичних ланцюгів в умовах нестабільності робить робота Лучникової Т. П. та співавторів [6], у якій обґрунтовано особливості управління експортними потоками в умовах воєнного стану. Практичний вимір дослідження підсилюється аналізом діяльності провідних аграрних компаній [7-9], що дозволяє ідентифікувати реальні практики впровадження соціальної відповідальності та управління ризиками у логістичних ланцюгах. Водночас праця Гуцул Т. та Заєць В. [10] узагальнює сучасні підходи до соціальної відповідальності аграрного бізнесу

в Україні, підкреслюючи її значення як стратегічного чинника сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значного наукового доробку у сфері управління ризиками, логістики та соціальної відповідальності бізнесу, низка важливих аспектів залишається недостатньо розкритою. Зокрема, у сучасних дослідженнях відсутній комплексний підхід до інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. Недостатньо опрацьованими залишаються питання адаптації класичних моделей ризик-менеджменту до умов високої невизначеності, зумовленої воєнними, інфраструктурними та глобальними продовольчими викликами. Крім того, потребує подальшого дослідження методичний інструментарій оцінювання соціальних та екологічних ризиків у логістичних процесах, а також механізми їх узгодження з економічними цілями підприємств. Водночас обмежено висвітлено практичні аспекти впровадження ESG-підходів у діяльність аграрних експортерів, зокрема в частині формування стійких логістичних моделей, що забезпечують баланс між ефективністю, безпекою та соціальною значущістю. Це зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування та розробки інтегрованих підходів до соціально відповідального управління ризиками у зазначеній сфері.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка концептуально-методичних засад соціально відповідального управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції з урахуванням сучасних викликів глобального середовища, а також визначення ефективних інструментів інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-підходів у практику діяльності аграрних підприємств з метою підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній парадигмі розвитку глобальної економіки соціальна відповідальність бізнесу постає як інтегрована система принципів і практик, що визначає не лише економічну результативність підприємств, але й їхній вплив на суспільство та довкілля. Відхід від вузькоутилітарної моделі максимізації прибутку до концепції сталого розвитку зумовив формування комплексу базових принципів соціальної відповідальності, які дедалі актив-

ніше імплементуються у діяльність суб'єктів господарювання. Серед них ключове місце займає принцип підзвітності, що передбачає відповідальність бізнесу за наслідки власних рішень і дій перед усіма зацікавленими сторонами [1-2]. Не менш важливим є принцип прозорості, який вимагає відкритості у розкритті інформації щодо економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Принцип етичної поведінки орієнтує підприємства на дотримання норм доброчесності, чесності та справедливості у взаємовідносинах із партнерами, працівниками та суспільством загалом.

Вагоме значення має також принцип дотримання прав людини, що охоплює забезпечення гідних умов праці, недискримінацію та соціальний захист персоналу. У свою чергу, принцип екологічної відповідальності акцентує увагу на необхідності мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище шляхом раціонального використання ресурсів, впровадження енергоефективних технологій та скорочення викидів [3]. Доповнює зазначену систему принцип зацікавленості стейкхолдерів, який передбачає врахування інтересів широкого кола учасників економічних відносин, від споживачів до місцевих громад і державних інституцій. Сукупність цих принципів формує основу для побудови відповідальної бізнес-моделі, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств у динамічному середовищі.

Особливої актуальності впровадження принципів соціальної відповідальності набуває для підприємств, що здійснюють експорт сільськогосподарської продукції. Їх діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, функціонуванням складних логістичних ланцюгів та взаємодією з міжнародними ринками, що підвищує вимоги до дотримання екологічних стандартів, якості продукції та етичності ведення бізнесу. У цьому контексті принцип екологічної відповідальності трансформується у практики сталого землекористування, збереження родючості ґрунтів і зниження антропогенного навантаження на агроєкосистеми. Принцип прозорості реалізується через впровадження систем простежуваності продукції, що забезпечують контроль її походження та відповідність міжнародним стандартам безпеки [4].

Водночас принцип підзвітності та орієнтації на стейкхолдерів набуває особливого змісту в умовах глобальних продовольчих викликів, адже підприємства-експортери стають важливими учасниками забезпечення про-

довольчої безпеки як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це зумовлює необхідність гармонізації економічних інтересів із соціальними зобов'язаннями, включаючи підтримку місцевих громад, створення робочих місць і забезпечення стабільності постачання продукції [5-6]. Таким чином, інтеграція принципів соціальної відповідальності у діяльність підприємств, що займаються експортом сільськогосподарської продукції, виступає не лише етичним імперативом, але й стратегічною передумовою підвищення їх стійкості, репутаційної надійності та конкурентоспроможності на світових ринках.

Далі в Таблиці 1 узагальнено приклади соціально відповідального управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції (табл. 1).

Представлена таблиця демонструє, що соціально відповідальне управління ризиками логістичних ланцюгів експорту аграрної продукції в сучасних умовах реалізується

через інтеграцію інфраструктурних інвестицій, екологічно орієнтованих рішень, міжнародного партнерства та підтримки стейкхолдерів. Аналіз діяльності провідних компаній свідчить, що ключовим трендом є перехід від реактивного управління ризиками до проактивних стратегій, заснованих на принципах сталого розвитку.

Зокрема, такі підприємства, як KERNEL і NIBULON [7-8], фокусуються на трансформації логістичних моделей шляхом розвитку альтернативних маршрутів експорту, що одночасно знижує операційні ризики та сприяє глобальній продовольчій безпеці. У свою чергу, ASTARTA Holding [9] інтегрує міжнародні стандарти соціальної відповідальності, що дозволяє гармонізувати бізнес-процеси із глобальними ESG-вимогами. Таким чином, соціальна відповідальність у діяльності аграрних експортерів трансформується у стратегічний механізм підвищення стійкості логістичних ланцюгів, що забезпечує баланс

Таблиця 1

Практики соціально відповідального управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції (на прикладі провідних аграрних підприємств)

Підприємство	Характеристика експортної діяльності	Ключові ризики логістики	Практики соціальної відповідальності	Конкретні приклади реалізації	Соціально-економічний ефект
KERNEL	Один із найбільших експортерів зерна та соняшникової олії у світі	Порушення експортних маршрутів, інфраструктурні обмеження, воєнні ризики	Інвестиції у стійку логістику, підтримка глобальної продовольчої безпеки, розвиток партнерств	Спільні проекти з USAID щодо розвитку альтернативних логістичних маршрутів (Дунайський напрям)	Підвищення стійкості експорту, забезпечення безперервності постачання продовольства
NIBULON	Провідний експортер зернових із власним флотом і логістичною інфраструктурою	Логістичні збої, транспортні ризики, перевантаження портів	Розвиток власної річкової логістики, зниження екологічного навантаження	Інвестиції у річкові термінали та флот, участь у міжнародних логістичних ініціативах	Зменшення викидів CO ₂ , підвищення ефективності транспортування
ASTARTA Holding	Вертикально інтегрований агрохолдинг із експортною орієнтацією	Екологічні, виробничі та логістичні ризики	Дотримання принципів United Nations Global Compact, впровадження сталого виробництва	Участь у глобальних ініціативах сталого розвитку та ESG-звітності	Підвищення міжнародної довіри та інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано автором на основі [7-9]

між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та екологічною безпекою.

Далі запропоновано таблицю, що відображає сутність соціально відповідального управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції (табл. 2).

Запропонована таблиця репрезентує системно-структурований підхід до соціально відповідального управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподар-

ської продукції, що ґрунтується на інтеграції класичних етапів ризик-менеджменту з принципами сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Її змістова логіка відображає послідовний перехід від ідентифікації та оцінювання ризиків до розробки і впровадження управлінських рішень, доповнених механізмами моніторингу, комунікації та адаптації, що забезпечує циклічність і безперервність управлінського процесу. При цьому акцент зроблено на розширенні

Таблиця 2

Концептуально-методичний базис соціально відповідального управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції в умовах трансформації глобального середовища та імперативів сталого розвитку

Етап управління ризиками	Види ризиків	Соціально відповідальні підходи	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Ідентифікація ризиків	Логістичні (затримки, порушення маршрутів), екологічні, соціальні	Врахування впливу ризиків на працівників, громади та довкілля	ESG-аналіз, аудит ланцюгів постачання, консультації зі стейкхолдерами	Повне виявлення ризиків з урахуванням соціальних і екологічних аспектів
Оцінювання ризиків	Фінансові, репутаційні, екологічні	Оцінка не лише економічних втрат, а й соціальних наслідків	Матриці ризиків, інтегровані ESG-індикатори, сценарний аналіз	Пріоритезація ризиків з урахуванням сталого розвитку
Розробка стратегій реагування	Транспортні, інфра-структурні, політичні	Орієнтація на мінімізацію шкоди для суспільства та довкілля	Диверсифікація маршрутів, «зелені» логістичні рішення, страхування	Підвищення стійкості логістичних ланцюгів
Впровадження заходів	Операційні, технічні	Дотримання етичних стандартів, забезпечення безпеки праці	Сертифікація (ISO, GlobalG.A.P.), навчання персоналу, цифровізація процесів	Зниження аварійності, підвищення якості логістики
Моніторинг і контроль	Комплаєнс-ризиків, екологічні порушення	Постійний контроль впливу діяльності на суспільство та довкілля	ESG-звітність, внутрішній аудит, KPI сталого розвитку	Своєчасне виявлення відхилень і коригування дій
Комунікація зі стейкхолдерами	Репутаційні, соціальні	Прозорість, відкритість та діалог із зацікавленими сторонами	Нефінансова звітність, публічні звіти, stakeholder engagement	Зростання довіри та зміцнення репутації
Адаптація та вдосконалення	Кліматичні, глобальні ризики	Інтеграція принципів сталого розвитку у довгострокову стратегію	Інновації, «зелена» трансформація, партнерства	Довгострокова стійкість і конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором

традиційного трактування ризиків за рахунок включення соціальних та екологічних компонентів, що дозволяє більш комплексно оцінювати потенційні загрози та їх наслідки.

Особливістю представленого підходу є його орієнтація на стейкхолдер-центричну модель управління, в межах якої ефективність логістичних рішень оцінюється не лише через економічні результати, але й через їхній вплив на працівників, місцеві громади, споживачів та довкілля. Використання інструментарію ESG-аналізу, нефінансової звітності та стандартів сертифікації сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств та формуванню довіри з боку міжнародних партнерів. Водночас впровадження інноваційних і «зелених» логістичних практик виступає передумовою зниження екологічного навантаження та підвищення ресурсної ефективності [10].

Таким чином, наведена таблиця не лише узагальнює ключові компоненти соціально відповідального ризик-менеджменту, але й демонструє його трансформацію у стратегічний інструмент забезпечення стійкості логістичних ланцюгів експорту аграрної продукції. Її практична цінність полягає у можливості адаптації запропонованих підходів до специфіки діяльності конкретних підприємств, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспро-

можності, зниженню вразливості до зовнішніх шоків та гармонізації економічних, соціальних і екологічних інтересів у довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження засвідчують, що інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції формує якісно нову управлінську парадигму, орієнтовану на забезпечення стійкості, прозорості та адаптивності аграрного бізнесу в умовах глобальної невизначеності. Встановлено, що імплементація ESG-підходів, розвиток альтернативної логістичної інфраструктури, дотримання міжнародних стандартів і активна взаємодія зі стейкхолдерами дозволяють не лише мінімізувати операційні та репутаційні ризики, але й підвищити рівень соціально-економічної ефективності діяльності підприємств. Узагальнення практик провідних аграрних експортерів та запропонований концептуально-методичний базис доводять, що соціально відповідальне управління ризиками виступає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності, продовольчої безпеки та збалансованого розвитку як на національному, так і на глобальному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барський М. В. Безперервність бізнесу в контексті ланцюгів постачання. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 302-308. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-42> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Бутенко В.М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгом поставок: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247> (дата звернення: 19.03.2026).
4. Давиденко В.В. Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. С. 202–203. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201225> (дата звернення: 19.03.2026).
5. Григорак М. Ю., Савченко Л. В. Концептуальні основи розвитку реверсивної логістики в циркулярній економіці. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С. 78–84. URL: https://www.researchgate.net/publication/351513605_KONCEPTUALNI_OSNOVI_ROZVITKU_REVERSIVNOI_LOGISTIKI_V_CIRKULARNIJ_EKONOMICI (дата звернення: 19.03.2026).
6. Лучникова Т. П., Коваленко В. В., Шолом А. О. Управління ланцюгами постачання експорту товарів в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 218-225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-225-230> (дата звернення: 19.03.2026).
7. Kernel – Leading Agribusiness Company in Ukraine. URL: <https://www.kernel.ua/> (дата звернення: 19.03.2026).
8. НІБУЛОН – провідний агровиробник та експортер зі 100% українським капіталом. URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 19.03.2026).
9. ASTARTA Holding. URL: <https://astartaholding.com/investor-relations/> (дата звернення: 19.03.2026).

10. Гуцул Т., Заєць В. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу України. *Грааль науки*. 2025. DOI:10.36074/grail-of-science.20.06.2025.033 (дата звернення: 19.03.2026).

REFERENCES:

1. Barskii M. V. (2024) Bezperervnist' biznesu v konteksti lantsyuhiv postachannya [Business continuity in the context of supply chains]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable economic development*, vol. 1(48), pp. 302–308. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-42> (accessed March 19, 2026).
2. Butenko V. M. (2023) Teoretychni osnovy formuvannya systemy upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi [Theoretical foundations for the development of a risk management system within an organisation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 50. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> (accessed March 19, 2026).
3. Krykavskiy Ye., Pokhylchenko O., Fertch M. (2020) *Lohistyka ta upravlinnya lantsyuhom postavok: pidruchnyk* [Logistics and supply chain management: textbook. L'viv: Vydavnytstvo «L'vivs'ka politehnika», 848 p. Available at: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247> (accessed March 19, 2026) (in Ukrainian).
4. Davydenko V. V. (2020) Intehratsiya reversyvnoi lohistyky v diyal'nist' pidpryyemstv [The integration of reverse logistics into business operations] *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy – Business, innovation, management: problems and perspectives*, pp. 202–203. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201225> (accessed March 19, 2026).
5. Hryhorak M. Yu., Savchenko L. V. (2018) Kontseptual'ni osnovy rozvytku reversyvnoi lohistyky v tsirkuliarnii ekonomitsi [The conceptual foundations for the development of reverse logistics in the circular economy] *Priazovs'kyi ekonomichnyi visnyk - Azov Economic Bulletin*, vol. 5 (10), pp. 78–84. Available at: https://www.researchgate.net/publication/351513605_KONCEPTUALNI_OSNOVI_ROZVITKU_REVERSIVNOI_LOGISTIKI_V_CIRKULARNIJ_EKONOMICI (accessed March 19, 2026).
6. Luchnykova T. P., Kovalenko V. V., Sholom A. O. (2023) Upravlinnya lantsyuhamy postachannya eksportu tovariv v umovakh voiennoho stanu [Managing export supply chains under martial law] *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 11, pp. 218–225. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-225-230> (accessed March 19, 2026).
7. Kernel – Leading Agribusiness Company in Ukraine. Available at: <https://www.kernel.ua/> (accessed March 19, 2026).
8. NIBULON – Providnyi ahrovyrobnyk ta eksporter zi 100% ukrains'kym kapitalom [a leading agricultural producer and exporter with 100% Ukrainian capital] Available at: <https://www.nibulon.com/> (accessed March 19, 2026).
9. ASTARTA Holding. Available at: <https://astartaholding.com/investor-relations/> (accessed March 19, 2026).
10. Hutsul T., Zaiets V. (2025) Sotsial'na vidpovidal'nist' ahrarnoho biznesu Ukrainy [Social responsibility in Ukraine's agricultural sector] *Hraal' nauky – The Holy Grail of science*. Available at: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.033> (accessed March 19, 2026).

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 14.04.2026