

УДК 338.431.2

С. О. Тен,
аспірант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3928-7025>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.8.187

ESG-АКТИВНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ

S. Ten,
Postgraduate student of the Department of Economic,
Dnipro State Agrarian and Economic University

ESG-ACTIVITY OF AGRIBUSINESS: STRATEGIC MANAGEMENT AND INVESTMENT PROSPECTS

У статті досліджено сучасні підходи до формування та реалізації ESG-активності в аграрному бізнесі України як інструменту стратегічного управління сталим розвитком підприємств. Обґрунтовано актуальність запровадження ESG-принципів в умовах посткризового відновлення аграрного сектору. Визначено, що рівень ESG-активності безпосередньо пов'язаний із здатністю підприємств забезпечувати інтеграцію принципів сталого розвитку у виробничу, управлінську та корпоративну стратегію. Аргументовано, що трансформація агробізнесу у відповідності до ESG-підходів потребує не лише розуміння принципів екологічної відповідальності, соціального партнерства та прозорого корпоративного управління, а й конкретних інструментів для планування, вимірювання, контролю та звітності. Обґрунтовано необхідність розробки Стратегії сталого розвитку відповідно до європейських нормативних вимог, зокрема CSRD та ESRS. Запропоновано послідовність дій щодо розробки ESG-стратегії аграрними компаніями, що передбачає визначення цільових орієнтирів, формування ключових індикаторів, моніторинг прогресу та оцінювання ризиків.

The article examines modern approaches to the formation and implementation of ESG activity in the agricultural business of Ukraine as a tool for strategic management of sustainable development of enterprises. The relevance of implementing ESG principles in the context of post-crisis recovery of the agricultural sector, as well as market globalisation and increased requirements for environmental, social and governance responsibility of business is substantiated. It is determined that the level of ESG activity is directly related to the ability of enterprises to ensure the integration of sustainable development principles into production, management and corporate strategy. It is argued that the transformation of agribusiness in accordance with ESG approaches requires not only an understanding of the principles of environmental responsibility, social partnership and transparent corporate governance, but also specific tools for planning, measuring, monitoring and reporting. It is emphasised that an effective ESG transformation is impossible without ambitious and clearly defined goals for decarbonisation, resource efficiency and transparency, which are set out in the company's Sustainable Development Strategy. The author substantiates the need to develop a Sustainable Development Strategy in accordance with European regulatory requirements, in particular, CSRD and ESRS, which involves the use of unified criteria for assessing ESG activity, as well as the introduction of a stage model of sustainable development management. The author proposes a sequence of actions for developing an ESG strategy by agricultural companies, which includes setting targets, forming key indicators, monitoring progress and assessing risks. Implementation of the proposed approach will create a system of effective strategic management, provide an objective assessment of the level of ESG activity, prevent greenwashing, facilitate the attraction of international ESG investments and increase the trust of external stakeholders. It is concluded that ESG activity is turning into a competitive advantage for agricultural businesses seeking to integrate into the European market and achieve high standards of sustainable development.

Ключові слова: ESG-інвестиції, ESG-активність агробізнесу, ESG-трансформація, ESG-стратегія, ESG-принципи, ESG-підходи.

Key words: ESG investments, ESG activity of agribusiness, ESG transformation, ESG strategy, ESG principles, ESG approaches.

ВСТУП

Зміна клімату та продовольча безпека наразі становлять дві найбільші глобальні проблеми. Сьогодні агропродовольча система, яка

повністю відповідає за продовольчу безпеку, викидає одну третину усіх вуглецевих викидів. Проте зі зростанням населення світу до 9,7 мільярдів людей до 2050 року, даний показ-

ник за прогнозами експертів Світового банку, зросте у рази [1]. Розуміючи тяжкість наслідків цієї тривожної тенденції, Світовий банк у своєму Плані дій зі зміни клімату (2021-2025) визнав агробізнес одним із п'яти ключових секторів, які потребують на негайне вжиття заходів щодо декарбонізації [1].

Відтак, перед агробізнесом постало кілька викликів — годувати світ, адаптуватися до змін клімату та скоротити вплив на довкілля. У відповідь на ці виклики виникла концепція кліматично розумного сільського господарства (CSA) як цілісного підходу до забезпечення продовольчої безпеки та сприяння сталому розвитку, адаптації до змін клімату та пом'якшення впливу на навколишнє середовище [1]. Відмінність CSA від традиційного агробізнесу полягає в тому, що:

по-перше, він чітко зосереджений на вирішенні проблеми продовольчої безпеки;

по-друге, CSA передбачає синергію між продуктивністю, адаптацією та пом'якшенням впливу на довкілля;

по-третє, CSA охоплює низку методів і технологій, які адаптовані до конкретних агроекологічних умов і соціально-економічних контекстів, включаючи впровадження стійких до клімату сортів сільськогосподарських культур, методів консерваційного землеробства, агролісомеліорації, точного землеробства, стратегій управління водними ресурсами тощо.

Втім, запровадження CSA потребує не додаткове фінансування, яке зокрема в Україні, наразі ускладнено. У зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ на територію нашої країни, агробізнес зазнав значних втрат внаслідок окупації та мінування територій, знищення та розкрадання агротехніки, гибелі худоби та руйнування нерухомості. Донори та зарубіжні партнери намагаються підтримати український агробізнес, втім відновити агробізнес за принципом "краще ніж було" можливо лише за умови залучення масштабних інвестицій.

Сьогодні іноземні інвестори готові інвестувати капітал у відбудову та сталий розвиток агробізнесу, проте за умови дотримання аграріями у своїй діяльності принципів, що базуються на відповідальному ставленні до довкілля (Environment), високій соціальній відповідальності (S-social) та прозорості корпоративного управління (G-governance), тобто ESG-принципів [2, с. 10].

Здавалося б що під час війни, численних руйнувань та мінування територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, питання ESG звучить досить скептично. Втім,

відповідальні інвестори, фінансові та регуляторні органи, а також громадкість питанням дотримання агробізнесом ESG-принципів надають особливої уваги [3, с. 366].

Тож, маючи на меті залучити ESG-інвестиції для відбудови та подальшого розвитку, аграрії вже наразі мають подбати про розробку Стратегії сталого розвитку та чіткість визначення ключових векторів її реалізації, здатних забезпечити в найближчій перспективі позитивні зміни ESG-активності агробізнесу.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Аналіз літературних джерел свідчить, що питання ESG-активності агробізнесу, останнім часом набувають все більшої актуальності, оскільки сприйняття реалій традиційної економіки трансформувалося від максимізації економічних вигід у бік визнання потреби екологічних, соціальних та управлінських принципів ведення бізнесу (ESG-принципів) [1, с. 8]. Зокрема, Дяковський Д. зазначає, що Україна стоїть перед завданням відбудови агросектору та створення міцного підґрунтя для перспектив його розвитку. І визначальну роль у цьому має відігравати стратегічне управління агробізнесом [4, с. 43], яке, як наголошують Кирчата І. та Шершенюк О., має поєднувати традиційне управління з ESG-компонентами [5, с. 21]. Макаренко І. визнає ESG-інвестування унікальною можливістю для аграріїв у залученні коштів у розвиток агробізнесу, втім зауважує, що з впровадженням ESG-принципів, агробізнес може зустрітись з певними перешкодами: обмеженою обізнаністю щодо ESG-інвестування, недосконалістю методики визначення ESG-показників, відсутністю стандартизованої ESG-звітності, дефіцитом фахівців у цій сфері тощо [6, с. 88]. Тож, авторкою запропоновано ряд заходів організаційного, методологічного та нормативного характеру, спрямованих на вирішення згаданих проблем. Лагодієнко О., Руденко С. та Лагодієнко Н. наголошують, що в даному випадку варто керуватись комплексним підходом, який включатиме заходи зі збору й аналізу даних, стандартизації звітності, забезпечення прозорості управлінських рішень і формування стратегій сталого розвитку [7]. Корчагіна А. цілком підтримує обрання даного підходу як фундаментального підґрунтя, втім пропонує його застосування з метою створення агробізнесом системи ESG-блоків: ESG-стратегія, ESG-політика та ESG-комунікація [8]. Ткаченко А., Левченко Н., Пожуєва Т., Севастьянов Р. та Левченко С. фокусують увагу на потребі його застосування при оцінці ESG-

конкурентоспроможності і визначенні інвестиційних перспектив підприємств [3]. Відтак, кожна із поданих пропозицій є слушною та містить раціональне зерно. Дослідники переконані, що ESG-активність агробізнесу це один з основних важелів впливу на прийняття інвесторами фінансових рішень. Адже, пріоритети ESG у процесі залучення аграріями інвестицій у сталий розвиток можуть забезпечити прозорість, до якої прагнуть інвестори, культуру та практику на робочому місці, яких вимагають працівники, і зосередженість на екологічних питаннях, які цікавлять споживачів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є комплексне дослідження ESG -активності агробізнесу, її значимості у стратегічному управлінні та інвестиційних перспективах.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним з ключових інструментів управління, що визначає довгостроковий напрям розвитку компаній, їх пріоритети та методи досягнення поставлених цілей є стратегічне управління, яке з еволюцією суспільних відносин, динамічністю зовнішнього середовища та глобалізацією економіки, зазнало суттєвих змін, а відтак і досить різноманітного трактування його змісту та характерних рис.

Поняття "стратегічного управління" вперше з'явилося в науковому дискурсі завдяки роботі Чандлера А. [9], який заклав його фундаментальні основи, визначаючи стратегічне управління як процес формування довгострокових цілей компанії та розробки конкретних заходів для їх реалізації. Такий підхід базувався на цільовій концепції. Згодом цю концепцію підтримав Герасимчук В. [10, с. 15], проте до розгляду стратегічного управління підійшов як до більш складної та багатогранної системи, керуючись при цьому багатфакторним підходом. Своєрідний внесок у розвиток цього поняття зробив і Портер М. [11, с. 88], який, спираючись на конкурентний підхід, продемонстрував ефективність власної моделі "п'яти сил" для аналізу ринкового середовища в умовах посиленої конкуренції та визначення вектору дій. Ігнат'єва І. [12, с. 215], керуючись результатами аналітичних дослідження, довела доцільність розгляду "стратегічного управління" в умовах мінливого середовища за адаптаційним підходом.

Втім, як би не змінювались підходи щодо "стратегічного управління" протягом його еволюції, основною його відмінною рисою рока-

ми лишалось досягнення максимізації прибутку. І лише зі змінною цінностей бізнесу, а саме з виходом в світ звіту "Who Cares Wins" (2005) [13], стратегічне управління суттєво змінило свій вектор з максимізації прибутку на екологічні та соціальні цінності бізнесу, а також добросесне корпоративне управління, тобто на дотримання принципів ESG.

З виходом Звіту [13] ESG-принципи суттєво поширились в системі стратегічного управління агробізнесом, а обсяги ESG-інвестиції зросли з шаленою швидкістю і надалі продовжують зростати [14]. Поширення ESG-принципів діяльності, зокрема, серед українських аграріїв відбулось через розробку Стратегії сталого розвитку бізнесу. Яскравим прикладом тому, є такі українські аграрні компанії, як ПрАТ "Миронівський Хлібопродукт" (МХП), ПАТ "КЕРНЕЛ", ТОВ "АгроЛідер", ТОВ "Агроінвест", ПАТ "Астарта Київ", ТОВ "НІБУЛОН" та ін.

Так, МХП відповідно до Стратегії сталого розвитку [15], вже не перший рік здійснює заходи, спрямовані на збереження навколишнього середовища. Зокрема, компанією збільшено частку безвідвального обробітку ґрунту та управління рослинними рештками, у деяких регіонах діяльності компанії запроваджено технологій Verti-till та Strip-till, адаптовано використання мікробіологічних препаратів, що сприяє поліпшенню якості ґрунту та фітосанітарного стану. До того ж, МХП практикує раціональне й ощадливе локально-стрічкове внесення добрив за рор-up технологію та розглядає питання впровадження регенеративного землеробства [15].

ПАТ "КЕРНЕЛ" теж прагне зробити свій внесок у досягнення спільної мети щодо декарбонізації агробізнесу та його сталого розвитку. Починаючи, з 2014 року агрохолдинг застосовує технологію мінімізації обробітку ґрунту Strip-till та технологію вертикального обробітку ґрунту Verti till, має власну лабораторію, яка аналізує агрохімічні та агрофізичні характеристики ґрунту, включно з обсягом органічного вуглецю. Агрохолдинг застосовує енергоефективні технології, вживає заходи щодо зменшення викиди CO₂, забезпечує безпечні умови праці та підтримує місцеві громади [16].

ТОВ "НІБУЛОН", підтримує концепцію відповідального агровиробництва та вживає систему запобіжних заходів з еродування ґрунтів, управління водним балансом ґрунту, зменшення кількості мінеральних добрив на користь органічним. Завдяки запровадженню технології Strip-Till, на 33% скорочено споживання

палива, 25,8 млн т. вантажів перевезено річками, зменшено викиди забруднюючих речовин на понад 103 тис. т. До того ж, у квітні 2023 року "НІБУЛОН" першим серед агровиробників отримав статус оператора з розмінування та сертифікат на нетехнічне обстеження територій, сприяючи таким чином поверненню до використання замінованих агресором сільськогосподарських угідь [17].

ТОВ "АгроЛідер" також реалізує низку заходів, спрямованих на зменшення впливу на довкілля. Зокрема, запроваджено технології точного землеробства, що дозволило оптимізувати використання добрив та пестицидів. Встановлено сонячні панелі, що надало можливість зменшити залежність від традиційних видів енергії, а відтак і зменшити викиди парникових газів. У рамках соціальної відповідальності реалізуються програми навчання та підвищення кваліфікації працівників, підтримки територіальних громад та місцевої інфраструктури. Вживаються заходи і щодо вдосконалення корпоративного управління, які забезпечують прозорість прийняття рішень, сприяють підвищенню рівня відповідальності управлінського персоналу та упередженню корупційних ризиків [18, с.294].

ПАТ "Астарта-Київ" зосереджує зусилля на стійких методах землеробства, збереженні водних ресурсів, підвищенні кваліфікації працівників, розробляє політики корпоративної відповідальності та прозорості у прийнятті рішень. ТОВ "Агроінвест Україна" надає пріоритети біодобривам та органічним засобам захисту рослин, реалізує соціальні програми для співробітників та територіальних громад, забезпечує відкритість фінансової звітності та вживає антикорупційні заходи [18, 295].

Виходячи з того, що кожне з перелічених товариств обирає свій шлях до декарбонізації та сталого розвитку, визначити їх ESG-активність та здійснити компаративний аналіз її показників досить складно. Оскільки кількісні показники досягнення прогресу зі сталого розвитку за стандартами GRI, ISSB та ін. (яким тривалий час українськими агровиробниками надавалась перевага) досить різняться за методикою їх визначення, а отже, не підлягають порівнянню.

З метою формування Стратегії сталого розвитку та Плану її реалізації (кожен з етапів, якого має характеризуватися певними кількісними показниками) агровиробникам доцільно керуватись європейськими стандартами з ESG-активності (далі — ESRS) [19, 20], рекомендації щодо імплементації яких в українській

практиці, було надано Україні Європейською комісією в останньому щорічному звіті "Ukraine 2023 Enlargement Package Factsheet" [21].

Доцільність формування Стратегії сталого розвитку за ESG-принципами полягає і в тому, що починаючи з 2024 року запроваджено Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) [22], відповідно до якої великі компанії повинні звітувати за ESRS. З 2025 року такий обов'язок, покладається на усі компанії, які відповідають двом із трьох наступних критеріїв:

чисельність співробітників у середньому за рік >250,

вартість загальних активів >20 млн євро;

обсяг продажів >40 млн євро [22].

Починаючи з 2026 фінансового року, ESRS торкнуться також аграрних МСП та фермерів, орієнтованих на ринок капіталу [22].

Відтак, Стратегія сталого розвитку аграріїв безумовно має формуватися з урахування ESG-принципів та критеріїв оцінювання ESG-активності підприємств відповідно до ESRS [19, 20].

Зазначимо, що до складу ESRS увійшли два загальних стандарти (ESRS-1 і ESRS-2) та ряд тематичних (ESRS-E, ESRS-S ESRS-G та ін.) стандартів, що стосуються цілого спектра питань зі сталого розвитку, починаючи від загальних принципів до конкретних екологічних, соціальних та управлінських питань (рис. 1).

Критерії ESG-активності, визначені ESRS, призначені для того, щоб зробити стійкість компаній вимірюваною та надати інформацію про те, якою мірою та наскільки вони успішно впроваджують заходи у цьому напрямку. Зокрема, ESRS E1-E5 містять критерії оцінювання екологічних аспектів від біологічного різноманіття та екосистем до використання ресурсів і циркулярної економіки. Це означає, що кожен агровиробник має переглянути діючу бізнес-модель на відповідність вимогам кліматичної нейтральності, як з точки зору впливу бізнесу на довкілля, так і з точки зору загроз кліматичних змін та передбачити в Стратегії вжиття необхідних еко— та адаптаційних заходів впродовж всього ланцюжка створення вартості. ESRS S1-S4 визначено критерії оцінювання в частині використання кадрового потенціалу, його навчання та кар'єрного росту, рівня заробітної плати та гендерної рівності, охорони та безпеки праці. ESRS S1-S4 визначено критерії з оцінювання доброчесності та прозорості діяльності компаній. Тож, ESG-активність фактично передбачає здійснення аграріями діяльності в екологічно свідомий і соціально відповідальний спосіб, підтримуючи при цьому ви-

сокий рівень доброчесності корпоративного управління.

Для здійснення переходу до ESG-активної діяльності та створення бізнесу, орієнтованого на майбутні покоління, аграріям, які до тепер не здійснили перехід до низьковуглецевого бізнесу, необхідно, насамперед, розробити Стратегії на основі принципів сталого розвитку та ESG-критеріїв, визначити нові амбітні завдання відповідно до Паризької угоди, українського законодавства і директив ЄС. Розробка Стратегії сталого розвитку має відбуватись у наступній послідовності (рис. 2).

Розробка Стратегії має розпочинатися з постійного діалогу зі стейкхолдерами, вивчення їх інтересів та можливого впливу. Наступним етапом має бути ESG-аудит, який дозволить визначити готовність та спроможність компанії до ESG-трансформації, виявити ESG-ризики та загрози, а також основні напрями для вдосконалення. Результати ESG-аудиту мають стати фундаментальним підґрунтям для визначення ключових показників сталого розвитку та пріоритетних цілей розвитку бізнесу, орієнтованого на збереження довкілля для теперішніх та прийдешніх поколінь. Чітке розуміння цілей та можливостей їх досягнення дозволить розробити Дорожню карту імплементації ESG-принципів у діяльність компанії та Стратегію її сталого розвитку. Впровадження Стратегії має відбуватись через політики та процедури, а також масштабні програми навчання персоналу. Компанія повинна зосередитися на формуванні

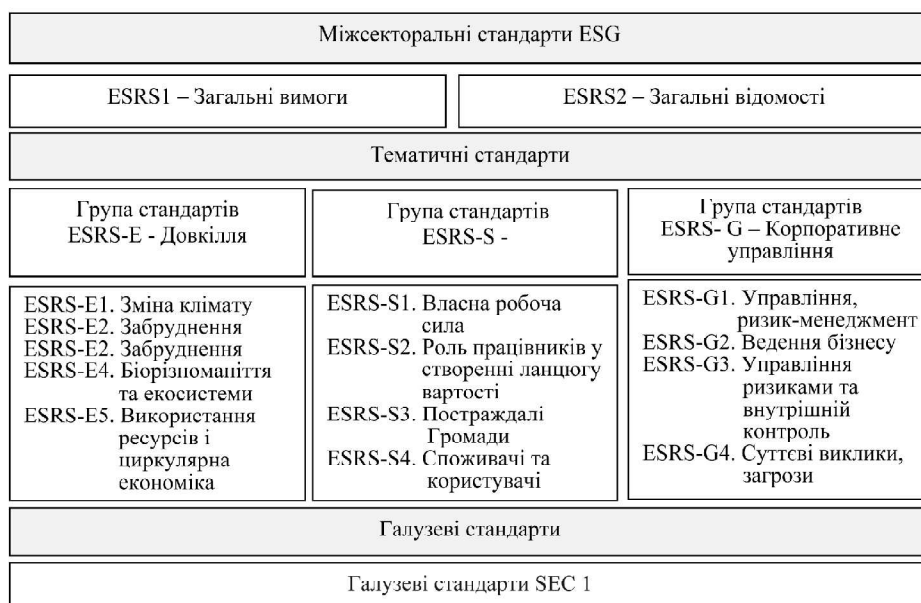


Рис. 1. Система європейських стандартів з ESG-активності компаній

спроможності команди працювати відповідно до вимог сталого розвитку. Завершальним етапом має стати підготовка корпоративної звітності відповідно до CSRD [22] та ESRS [19, 20], що дозволить уникнути грінвошингу, інтегруватися агробізнесу в міжнародну екосистему партнерств, залучати ESG-інвестиції та посилити свої позиції на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами дослідження розглянуто сутність ESG-активності агробізнесу та її значимість у стратегічному управлінні агробізнесом та залученні ESG-інвестицій, вкрай необхідних українським аграріям для відбудови агросектору та його подальшого сталого розвитку. Наголошено, що ESG-активність визначається через дотримання агробізнесом у своїй діяльності ESG-принципів, тобто за прогресом ESG-трансформації агровиробників. Підкреслено, що ESG-трансформації злагоджено відбувається за умови чітко визначених амбітних цілей щодо декарбонізації

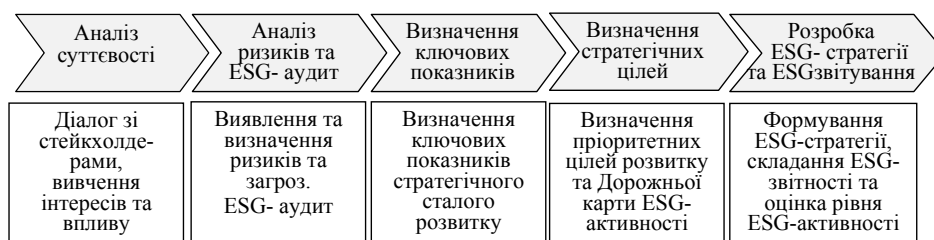


Рис. 2. Етапологія розробки ESG-стратегії агрокомпаній

та сталого розвитку, розробки Дорожньої карти імплементації ESG-принципів та Стратегії сталого розвитку. Обґрунтована, що Стратегія сталого розвитку має передбачати ключові показники ESG-активності, визначені у відповідності до вимог CSRD та ESRS, що потребує при її розробці дотримання певної етапології та процедур. Запропоновано послідовність дій аграріїв при розробці Стратегії сталого розвитку. Сформована у такий спосіб Стратегія сталого розвитку забезпечить визначення реалістичного показника ESG-активності, упередить виникнення явища грінвошингу, дозволить агробізнесу інтегруватися в міжнародну екосистему партнерств, залучати ESG-інвестиції та посилити свої позиції на світовому ринку.

Література:

1. Climate-smart agriculture. WORLD BANK GROUP. <https://www.worldbank.org/en/topic/climate-smart-agriculture>
2. Пшенична М.В. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. *Фінанси та кредит*. 2023. № 139. С. 7—16. DOI: 10.51582/interconf.19-20.01.2023.001
3. Tkachenko A., Levchenko N., Pozhuieva N., Sevastyanov R. and Levchenko S. (2023), "Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors", IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. DOI 10.1088/1755-1315/1254/1/012126
4. Дяковський Д.А. ESG-інвестування у відбудову економіки України: перспективи, переваги і слабкі сторони. *Наукові записки НаУКМА*. 2024. С. 40—45. DOI: 10.18523/2519-4739.2024.9.1.40-45
5. Кирчата І, Шершенюк О. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 19—23. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
6. Макаренко І. О. Інкорпорація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86—93. [http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
7. Лагодієнко О., Руденко С. та 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>
8. Корчагіна Л.Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
9. Chandler A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
10. Герасимчук В. Г. (2015). Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Навч. Посібник. -К.КНЕУ, 2000, — 360 с.
11. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, vol. 86 (1), pp. 78—93.
12. Ігнат'єва І. А., А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Стратегічне управління в системі сучасного: Менеджмент: навч. Посібник. — Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. С. 214—272.
13. Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World. 2005. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
14. Бондаренко Л.П. Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
15. Веб-сторінка Сталий розвиток ПрАТ "Миронівський Хлібопродукт" <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
16. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2023. KERNEL https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf#page=47
17. Веб-сторінка Сталий розвиток "Нібулон" <https://www.nibulon.com/stalyj-rozvytok/>
18. Лагодієнко О.В. Ключові аспекти управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України. *Бізнес-інформ*. 2024. № 7. С. 290—297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>
19. ESRS 1. General requirements. (2023). European parliament. URL: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e134-3-1>
20. ESRS 2. General disclosures. (2023). European parliament. URL: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e5302-3-1>
21. Ukraine 2023 Enlargement Package Factsheet (2023). Retrieved from https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-2023-enlargement-package-factsheet_en
22. Directive (EU) 2022/2464 "Of the European parliament and of the council amending Regulation (EU) № 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU,

as regards corporate sustainability reporting", 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

References:

1. World Bank Group (2025), "Climate-smart agriculture", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/climate-smart-agriculture> (Accessed 11.03.25).

2. Pshenychna, M.V. (2023), "The role and place of ESG investment in the mechanism of forming sustainable competitiveness of Ukrainian enterprises in the post-war period", Finance and Credit, vol. 139, pp. 7—16. DOI: 10.51582/interconf.19-20.01.2023.001

3. Tkachenko, A., Levchenko, N., Pozhueva, N., Sevastyanov, R. and Levchenko, S. (2023), "Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors", IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. DOI 10.1088/1755-1315/1254/1/012126

4. Dyakovskiy, D.A. (2024), "ESG investment in the reconstruction of Ukraine's economy: perspectives, advantages, and weaknesses", Scientific Notes of NaUKMA, vol. 9 (1), pp. 40—45. DOI: 10.18523/2519-4739.2024.9.1.40-45

5. Kyrchata, I. and Shershenuik, O. (2023), "Development of entrepreneurship strategy based on ESG principles", Problems and prospects of entrepreneurship development, vol. 30, pp. 19—23. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.-2023.30.194>

6. Makarenko, I.O. (2023), "Incorporation of ESG criteria in the activities of companies in the context of their investment screening", Economy of Management and Administration, vol. 2 (104), pp. 86—93. [http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)

7. Lahodiienko, O., Rudenko, S. and Lahodiienko, N. (2024), "Assessment of compliance of enterprises with ESG criteria: main challenges", Economy and Society, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>

8. Korchagina, L.F. (2023), "Scientific and methodological foundations of building a mechanism for managing ESG activities in an enterprise", Economy and Society, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>

9. Chandler, A. D. (1962), Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, MIT Press, Cambridge, USA.

10. Herasymchuk, V.H. (2000), Strategic management of an enterprise. Graphic modeling [Strategic management of an enterprise. Graphic modeling], KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Porter, M. E. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, vol. 86 (1), pp. 78—93.

12. Ihnatyieva, I.A., Havrylenko, T.V. and Serbenivska, A.Yu. (2021), Stratehichne upravlinnia v systemi suchasnoho: Menedzhment [Strategic management in modern management systems: educational manual], Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine, pp. 214—272.

13. World Bank (2025), "Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (Accessed 14.03.25).

14. Bondarenko, L.P. and Blavt, A. (202), "Highlights of sustainable development investment based on ESG principles during martial law in Ukraine", Economy and Society, vol.59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>

15. MHP PJSC (2025), "Sustainable development", available at: <https://mhp.com.ua/uk/stalyj-rozvytok> (Accessed 16.03.25).

16. Kernel Holding S.A. (2023), "ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2023", available at: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf#page=47 (Accessed 19.03.25).

17. NIBULON (2025), "Sustainable development", available at: <https://www.nibulon.com/stalyj-rozvytok/> (Accessed 09.03.25).

18. Lahodiienko, O.V. (2024), "Key aspects of ESG program management in agro-industrial enterprises of Ukraine", Business-Inform, vor. 7, pp. 290—297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>

19. European Parliament (2023), "ESRS 1. General requirements", available at: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#-d1e134-3-1> (Accessed 07.03.25).

20. European Parliament (2023), "ESRS 2. General disclosures", available at: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#-d1e5302-3-1> (Accessed 05.03.25).

21. European Commission (2023), "Ukraine 2023 Enlargement Package Factsheet", available at: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-2023-enlargement-package-factsheet_en (Accessed 10.03.25).

22. EU (2022), "Directive (EU) 2022/2464 "Of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) № 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (Accessed 14.03.25).

Стаття надійшла до редакції 07.04.225 р.