

УДК 658.7:504:338.43

А. М. Зелінська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

Л. В. Тарасович,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0740-6567>

С. О. Лавриненко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.5.230

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ESG ПРИНЦИПІВ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

A. Zelinska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

L. Tarasovich,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

S. Lavrynenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University

GREEN LOGISTICS AS A TOOL FOR IMPLEMENTING ESG PRINCIPLES IN AGRIBUSINESS

У статті досліджено зелену логістику як один із ключових практичних інструментів реалізації принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у сучасному аграрному бізнесі. Обґрунтовано, що логістична діяльність є одним із найбільш ресурсоємних та екологічно чутливих елементів операційної системи підприємств, а отже відіграє визначальну роль у формуванні екологічної відповідальності бізнесу.

Проаналізовано еволюцію наукових підходів до зеленої логістики та її взаємозв'язок із ESG-звітністю, а також визначено специфіку впровадження сталих логістичних практик в аграрному секторі України в умовах війни та євроінтеграції.

Особливу увагу приділено ідентифікації бар'єрів впровадження ESG-орієнтованої логістики, зокрема нормативно-інституційних, технологічних, кадрових та управлінських, на основі експертного опитування представників агробізнесу.

Узагальнено інструменти зеленої логістики та показано їхній вплив на екологічні, соціальні й управлінські складові ESG. Зроблено висновок, що системне впровадження зеленої логістики сприяє підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості аграрних підприємств України в контексті післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору.

This article examines green logistics as a key practical instrument for implementing Environmental, Social, and Governance (ESG) principles in contemporary agribusiness. It substantiates that logistics activities are among the most resource-intensive and environmentally sensitive components of enterprise operations, exerting a direct

impact on greenhouse gas emissions, energy consumption, waste generation, and the overall ecological footprint of production and distribution systems. In this context, green logistics is considered not merely as a set of technological solutions, but as an integrated managerial approach that enables the transformation of ESG principles from declarative commitments into concrete operational practices.

The study analyzes the evolution of scientific approaches to green logistics and its growing interconnection with ESG reporting and sustainable supply chain management. Particular attention is paid to the specific conditions of the Ukrainian agricultural sector, which is characterized by significant export-oriented logistics flows, long transportation distances, and heightened infrastructure pressure. The full-scale war has further intensified these challenges by disrupting traditional logistics routes and increasing the carbon intensity of transportation, while simultaneously accelerating Ukraine's alignment with European sustainability standards and ESG-related regulatory frameworks.

Based on an expert survey of logistics and operational managers of agricultural enterprises, the research identifies key barriers to the implementation of ESG-oriented green logistics, including regulatory uncertainty, limited digitalization, insufficient managerial competencies, financial constraints, and war-related operational risks. At the same time, the findings indicate a growing readiness of agribusinesses to invest in green logistics solutions under the condition of appropriate economic incentives, access to financing, and clear requirements from international partners.

The article systematizes a set of green logistics instruments-such as route optimization, modal shifts toward rail and inland waterways, fleet modernization, energy-efficient warehousing, sustainable packaging, reverse logistics, digital monitoring of emissions, and ESG integration into logistics strategies-and demonstrates their contribution to environmental, social, and governance performance. The study concludes that green logistics serves as a foundational element of ESG implementation in agribusiness, enhancing resilience, transparency, and long-term competitiveness of agricultural enterprises in the context of post-war recovery and European integration.

Ключові слова: зелена логістика; ESG; аграрний бізнес; сталий розвиток; ланцюги постачання; екологічна відповідальність; євроінтеграція.

Key words: green logistics; ESG; agribusiness; sustainable development; supply chains; environmental responsibility; european integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальні екологічні виклики, прискорення кліматичних змін та зростання регуляторного тиску з боку держави і міжнародних інституцій зумовлюють необхідність переосмислення ролі бізнесу у забезпеченні сталого розвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у всі ключові бізнес-процеси, зокрема у логістичну діяльність, яка є одним з найбільш ресурсоємних і екологічно чутливих елементів операційної системи підприємства.

Логістика безпосередньо впливає на довкілля через викиди парникових газів, споживання енергії, використання пакувальних матеріалів та формування відходів. З огляду на це зелена логістика дедалі частіше розгля-

дається як практичний інструмент реалізації екологічної відповідальності бізнесу, що дозволяє перевести ESG-принципи з декларативного рівня у площину щоденних управлінських рішень.

Особливо гостро ця проблематика постає для аграрного сектору України. Аграрний бізнес традиційно формує значні вантажопотоки, орієнтовані як на внутрішній ринок, так і на експорт, що обумовлює високе логістичне навантаження. Повномасштабна війна з 2022 року призвела до руйнування логістичної інфраструктури, порушення ланцюгів постачання та зміни маршрутів експорту. Водночас євроінтеграційний курс України та статус кандидата в ЄС зумовлюють необхідність імплементації Європейського зеленого курсу і поступового переходу до

обов'язкової нефінансової звітності за стандартами ESG.

Таким чином, українські аграрні компанії опинилися перед подвійним викликом: з однієї сторони, необхідно забезпечити безперервність і відновлення логістики в умовах війни та післявоєнної відбудови, з іншої інтегрувати екологічні стандарти й прозору звітність відповідно до норм ESG, що висуваються стандартами ЄС [8].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі ESG-концепція трактується як система принципів і показників, що дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські критерії у процес стратегічного управління підприємством, інвестиційні рішення та корпоративну звітність.

У наукових дослідженнях зарубіжних вчених екологічні аспекти логістики дедалі частіше розглядаються як ключовий елемент сталого розвитку ланцюгів постачання та реалізації екологічної відповідальності бізнесу.

Узагальнюючий огляд літератури, здійснений М. С. Ісламом та ін. [9], свідчить про поступову еволюцію підходів до екологічних аспектів логістики: від зосередження на окремих технологічних рішеннях до формування комплексних управлінських концепцій, що охоплюють зелену, екологічну та зворотну логістику. Автори підкреслюють, що логістичні процеси є одним із головних джерел негативного впливу бізнесу на довкілля, а отже потребують системної інтеграції екологічних критеріїв у процеси планування, організації та контролю.

Подальший розвиток цих ідей простежується у дослідженнях, присвячених впровадженню ESG-принципів у ланцюги постачання. Зокрема, Траут та ін. [11] доводять, що екологічна складова ESG є найбільш тісно пов'язаною саме з логістикою, оскільки рішення у сфері транспортування, складування, пакування та управління потоками безпосередньо визначають рівень викидів, ресурсну ефективність і екологічні ризики підприємств. У цьому контексті зелена логістика розглядається не лише як елемент екологічної політики, а як стратегічний інструмент управління нефінансовими ризиками та довгостроковою стійкістю бізнесу. Класичні праці, зокрема Ж.-П. Родріг та ін. [10] доповнюють зазначені підходи, акцентуючи увагу на системно-

му характері зеленої логістики як відповіді на суперечність між зростанням транспортної активності та необхідністю обмеження негативного впливу на довкілля.

Ці та інші дослідження формують уявлення про зелену логістику як інтегрований управлінський механізм, через який екологічні принципи ESG переходять від декларативного рівня до практичної реалізації у щоденній діяльності підприємств.

Водночас як зазначають українські дослідники [4] Україна, набуваючи статус кандидата до ЄС, зобов'язалася імплементувати Європейський зелений курс, тож запровадження обов'язкового нефінансового (ESG) звітування розглядається як один із ключових інструментів підвищення прозорості та стійкості агробізнесу, а для забезпечення цілісності сталих ініціатив пропонується системна інтеграція ESG-цілей і показників у бізнес-планування підприємств [5]. Проте дослідження фіксують наявність значних бар'єрів на шляху ESG-трансформації: відсутність належних нормативних вимог, фрагментарність впроваджених сталих практик, брак фінансових і людських ресурсів, низький рівень цифровізації та обізнаності менеджменту щодо стандартів звітності. Водночас упровадження ESG-орієнтованих стратегій розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності агробізнесу і привабливості для інвесторів. Паралельно на глобальному рівні екологізація логістичних процесів стала важливою складовою сталих ланцюгів постачання: концепція "зеленої" логістики набуває поширення як засіб мінімізації впливу транспорту і складування на довкілля та одночасної оптимізації витрат. В окремих вітчизняних роботах пропонуються інноваційні рішення на перетині сталого розвитку й логістики — від оптимізації екологічної ефективності постачання [3] до впровадження зелених технологій і цифрових інструментів (блокчейн, прецизійне землеробство) задля підвищення стійкості агробізнесу в умовах турбулентності [2]. Отже, проблематика має виразний міждисциплінарний характер, поєднуючи управлінські, економічні, технологічні та екологічні підходи. Водночас залишається суттєва наукова прогалина: досі бракує комплексних досліджень синергії між ESG-звітністю та зеленою логістикою у контексті екологічної трансформації агросектору України, що підкреслює потребу подальших напрацювань для підтримки післявоєнної відбудови і прискорення сталого розвитку галузі [1].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження зеленої логістики та ESG як складових екологічної відповідальності бізнесу, з акцентом на особливостях впровадження сталих логістичних практик в аграрному секторі України.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зелена логістика — це концепція управління ланцюгами постачання, що спрямована на мінімізацію екологічного та енергетичного сліду логістичних операцій. Інакше кажучи, зелена логістика охоплює всі заходи та стратегії, покликані зменшити негативний вплив логістики на навколишнє середовище. На відміну від традиційної логістики, орієнтованої переважно на швидкість і витрати, зелена логістика додає третій вимір — екологічну ефективність. Вона фокусується на раціональному використанні ресурсів, зменшенні викидів і відходів, впровадженні циклічних (замкнених) процесів у постачаннях та утилізації відходів.

До ключових цілей зеленої логістики відносять три головні напрями:

- обмеження шкідливих викидів: перехід на транспортні засоби з низькими або нульовими викидами (електромобілі, гібриди, транспорт на біопаливі), дотримання норм щодо викидів CO₂, NO₂ та інших забруднювачів;

- зменшення транспортного трафіку: оптимізація маршрутів, консолідація вантажів, розвиток міської логістики, з метою скорочення зайвих перевезень, особливо у великих містах зі значним транспортним навантаженням;

- мінімізація відходів: впровадження принципів повторного використання і переробки пакувальних матеріалів, управління зворотними потоками (reverse logistics) для утилізації й рециклінгу продукції, скорочення надлишкового пакування [7].

Реалізація цих цілей базується на впровадженні екологічних технологій у всіх ланках логістичного ланцюга: від закупівлі сировини і виробництва до дистрибуції, споживання та повернення продуктів. Синтез економічної доцільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки створює контур зеленої логістики, всередині якого ресурси використовуються більш ощадливо, а негативні впливи компенсуються сучасними технологічними рішеннями. Таким чином, зелена логістика фактично є практичним втіленням концепції сталого роз-

витку на рівні управління ланцюгами постачання.

Концепція ESG акцентує увагу на вимірюванні та звітуванні конкретних показників у сферах екології, соціальної політики та корпоративного управління. Як відомо, сталий розвиток — це широка парадигма, яка формує стратегічний напрям для урядів і бізнесу, тоді як ESG-концепція — інструмент оцінки та розкриття результатів діяльності компаній у трьох зазначених сферах. Інтеграція ESG-принципів у логістику в сучасних умовах стає не лише актуальним трендом, а й об'єктивною необхідністю для довгострокової життєздатності бізнесу. Підприємства, що впроваджують ESG-стратегії, отримують ряд переваг: від підвищення ефективності операцій до зміцнення репутації та зниження ризиків регуляторних санкцій [6]. При цьому логістичний вимір ESG охоплює три складові:

1. Environmental (екологічна відповідальність) — мінімізація негативного впливу логістики на довкілля шляхом впровадження екологічно ефективних рішень. Це включає скорочення викидів парникових газів (перехід на електро— та гібридні вантажівки, оптимізація маршрутів, використання біопалива), екологізацію пакування (біорозкладні матеріали, менший об'єм упаковки), розвиток "зелених" складів (енергоефективні технології, сонячні панелі, LED-освітлення, енергоощадне опалення й охолодження), а також систем зворотної логістики для повернення та рециклінгу товарів і тари.

2. Social (соціальна відповідальність) — піклування про людей у логістичних процесах. Сюди належить забезпечення безпечних і гідних умов праці для персоналу (попередження травматизму, достойна оплата, медичне страхування), вимоги етики постачання (контроль дотримання прав працівників постачальників), розвиток персоналу (навчальні програми для водіїв, операторів складів), підтримка місцевих громад (інвестиції в місцеву інфраструктуру, участь у благодійних проєктах). Таким чином логістика впливає не лише на довкілля, а й на добробут працівників та суспільства.

3. Governance (корпоративне управління та етика): дотримання високих стандартів прозорості та відповідальності в управлінні ланцюгами постачання. Це передбачає прозорість бізнес-процесів (відстеження всіх етапів поставок, наприклад, через блокчейн), відповідність міжнародним стандартам (сертифікація за ISO 14001 — екологічний менеджмент, ISO 45001 — охорона праці, дотримання принципів Євро-

пейського зеленого курсу) а також антикорупційні заходи (контроль закупівель, внутрішні механізми запобігання хабарництву). Належне управління забезпечує довіру з боку партнерів і інвесторів та підтримує сталий розвиток логістичної діяльності.

Таким чином, ESG-орієнтована логістика — це така система менеджменту постачання, яка одночасно враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти. У контексті екологічної відповідальності бізнесу особливий акцент робиться на екологічній (environmental) складовій, оскільки саме вона покликана мінімізувати вплив на довкілля. Водночас соціальні та управлінські ініціативи доповнюють екологічні зусилля, створюючи умови для успішного і сталого функціонування зелених ініціатив у логістиці. Дослідження показують, що посилення вимог зацікавлених сторін: інвесторів, споживачів, партнерів, стимулює компанії запроваджувати стійкі практики у своїх ланцюгах постачання [4]. Відтак ESG виступає своєрідним каркасом, що спрямовує бізнес до сталого розвитку, а зелена логістика є одним із ключових елементів цього процесу.

Український аграрний сектор має свою специфіку у контексті сталого розвитку та зеленої логістики. З одного боку, сільське господарство України історично орієнтоване на експорт великотоннажної продукції (зерно, олійні, продукція харчової промисловості), що зумовлює довгі логістичні плечі та значне навантаження на транспортну інфраструктуру. До війни основним каналом зовнішньої логістики були морські порти Чорного моря, проте їхня блокада та руйнування внаслідок військових дій змусили переорієнтувати потоки на альтернативні маршрути: залізницю, автотранспорт до західних кордонів, річкові порти на Дунаї тощо. Ці вимушені зміни, хоча й підтримали експорт, але одночасно виявили низку проблем для зеленої логістики, а саме: збільшення відстаней перевезення, використання менш екологічних видів транспорту (автотранспорту замість морського), перевантаження інфраструктури, все це підвищує вуглецевий слід постачань. Таким чином, війна створила додаткові короткострокові екологічні виклики для агрологістики (через зростання витрат пального та викидів на одиницю продукції), водночас висунувши на порядок денний задачу зеленого відновлення логістичної інфраструктури у повоєнний період.

Як зазначалося, повномасштабне вторгнення росії спричинило безпрецедентну кризу в агросекторі України, зокрема через руйнуван-

ня логістичних мереж та експортних каналів. Проте одночасно із цими потрясіннями відбувається й позитивний зсув: Україна прискорено імплементує європейські норми сталого розвитку. Зокрема, попри відсутність поки що прямої вимоги українського законодавства щодо обов'язкового ESG-звітності, багато агрокомпаній вже готуються до нього з огляду на майбутнє наближення до законодавства ЄС. Однією з ключових змін стане впровадження обов'язкової нефінансової звітності за стандартами CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) та ESRS (Європейські стандарти сталого розвитку) для великих агропідприємств. Це означає, що вже в найближчі роки агрокомпанії повинні будуть розкривати інформацію про свої екологічні показники, у тому числі пов'язані з логістикою (обсяги викидів від транспортування, енергоефективність логістичних операцій, кліматичні ризики в ланцюгу постачання тощо). Таким чином, аграрний сектор України опинився перед подвійним викликом: з одного боку, необхідно адаптувати логістику до умов війни та постійних ризиків, з іншого — трансформувати її за принципами сталості відповідно до вимог ESG та євроінтеграції.

Попри складні обставини, вже зараз спостерігаються певні позитивні зрушення. Дослідження показало, що значна частина українських агропідприємств фактично впроваджує окремі ESG-практики, хоча часто і не виносить їх у формальні звіти [4]. У сфері логістики окремі компанії переорієнтуються на залізничні перевезення замість автотранспорту всюди, де це можливо, щоб скоротити викиди CO₂ на тону вантажу. Значна частина операторів почала розробляти екологічні плани, ставлячи цілі зі скорочення споживання пального, переходу на альтернативні види енергії, оптимізації логістичних процесів. Іншими словами, навіть без жорсткого регуляторного примусу компанії добровільно рухаються в напрямку зеленої логістики, усвідомлюючи її стратегічні вигоди.

Втім, масштабне впровадження зеленої логістики в агросекторі гальмують низка бар'єрів. Для уточнення практичних бар'єрів впровадження ESG-орієнтованих логістичних рішень нами було проведене експертне опитування серед логістичних та операційних менеджерів та керівників аграрних підприємств Житомирської області, що відображає типові управлінські оцінки в регіоні з переважаючим малим та середнього агробізнесу.

Узагальнення експертних оцінок керівників і менеджерів агропідприємств Житомирської

Таблиця 1. Експертні оцінки бар'єрів упровадження зеленої логістики та ESG-підходів в аграрному бізнесі Житомирської області

Група бар'єрів	Зміст бар'єра (за експертними оцінками керівників і менеджерів агропідприємств)	Частка експертних оцінок, %
Нормативно-інституційні	Відсутність обов'язкових вимог і чітких методичних рекомендацій щодо ESG та нефінансової звітності	75
	Недовіра до державних інституцій як партнерів у підтримці сталих ініціатив	83
Технологічні	Низький рівень цифровізації логістичних процесів (відсутність систем обліку викидів, пального, маршрутів)	50
	Обмежена доступність сучасних «зелених» логістичних технологій	65
Кадрові та управлінські	Нестача знань і компетенцій щодо ESG-стандартів і зеленої логістики	55
	Обмежений управлінський ресурс для впровадження довгострокових сталих стратегій	55
Воєнні та операційні	Мобілізація персоналу, ризики діяльності в умовах воєнної нестабільності	70
	Невизначеність доступу до фінансових і матеріальних ресурсів	85
Психологічні та поведінкові	Сприйняття екологічних проєктів як фінансово затратних і несвочасних	60
	Домінування короткострокових пріоритетів над стратегічними ESG-цілями	55
Економічні стимули (умовно позитивний чинник)	Готовність інвестувати в зелену логістику за наявності грантів, пільгового кредитування або вимог партнерів	75

Джерело: узагальнено авторами за результатами експертних оцінювань.

області (табл. 1) підтверджує, що ключовими стримуючими чинниками впровадження зеленої логістики залишаються нормативна невизначеність, обмеженість цифрових рішень, воєнні ризики та психологічні бар'єри сприйняття ESG-ініціатив.

Разом з тим експертні оцінки демонструють, що за наявності чітких економічних стимулів аграрний бізнес готовий інвестувати в зелені логістичні рішення. Так експерти зазначають, що доступ до пільгового фінансування, грантових програм або вимоги з боку європейських партнерів і кредиторів виступають важливими драйверами переходу від декларативної підтримки ESG до практичних дій, зокрема обліку логістичних викидів і оптимізації ланцюгів постачання.

Виявлені бар'єри впровадження зеленої логістики в аграрному бізнесі засвідчують, що основні труднощі мають системний характер і охоплюють нормативно-інституційну, технологічну, кадрову та управлінську площини. Водночас їх наявність не означає відсутності практичних можливостей для реалізації ESG-принципів, а радше вказує на необхідність переходу від загальних декларацій до конкретних управлінських рішень. Саме тому доцільним є аналіз інструментів зеленої логістики, які мо-

жуть бути впроваджені в аграрному бізнесі навіть за умов ресурсних та інституційних обмежень і які безпосередньо трансформують екологічні, соціальні та управлінські цілі ESG у практичні результати (табл. 2).

Відповідно табл. 2, зелена логістика охоплює широкий спектр інструментів, які забезпечують практичну реалізацію ESG-принципів в аграрному бізнесі. Сукупне застосування цих інструментів формує як екологічні ефекти у вигляді зниження викидів і споживання ресурсів, так і соціально-управлінські результати, пов'язані з підвищенням безпеки праці, прозорості управління та керованості ланцюгів постачання.

ВИСНОВКИ

Для українського аграрного бізнесу перехід до зеленої логістики є одночасно викликом і стратегічним імперативом. Воєнні дії завдали значної шкоди логістичній інфраструктурі та ускладнили реалізацію багатьох екологічних ініціатив у короткостроковій перспективі. Водночас постала нагальна потреба відбудови та модернізації агрологістики на нових засадах, з урахуванням принципів енергоефективності, декарбонізації та сталості. Євроінтеграційний курс України створює потужний стимул для

Таблиця 2. Вплив інструментів зеленої логістики на реалізацію ESG-принципів в аграрному бізнесі

Інструмент зеленої логістики	Опис інструменту	ESG-компонент	Очікуваний ESG-ефект
Оптимізація транспортних маршрутів	Скорочення порожніх пробігів, консолідація вантажів, використання цифрових систем планування	E	Зменшення викидів CO ₂ , зниження споживання пального, підвищення енергоефективності перевезень
Модальний зсув перевезень	Перехід з автотранспорту на залізничний і водний транспорт там, де це можливо	E	Скорочення вуглецевого сліду логістики на одиницю продукції
Оновлення транспортного парку	Використання транспорту стандартів Euro-5/Euro-6, гібридного або електричного транспорту	E	Зменшення локальних забруднень і парникових викидів
Енергоефективні склади	LED-освітлення, теплоізоляція, відновлювані джерела енергії	E	Зниження енергоспоживання та експлуатаційних витрат
Екологізація пакування	Зменшення обсягів пакування, використання перероблених матеріалів	E	Скорочення відходів і навантаження на довкілля
Зворотна логістика (reverse logistics)	Повернення тари, палет, утилізація та рециклінг	E/G	Розвиток циркулярних процесів, підвищення прозорості управління ресурсами
Цифровий облік логістичних показників	Моніторинг викидів, споживання пального, ефективності маршрутів	E / G	Можливість ESG-звітності, підвищення керованості та підзвітності
Навчання персоналу (eco-driving, ESG)	Підвищення компетенцій водіїв і логістичних менеджерів	S	Підвищення безпеки праці, зниження аварійності, формування культури відповідальності
Вимоги до логістичних партнерів	Включення екологічних критеріїв у договори та тендери	G	Підвищення прозорості ланцюга постачання, зниження нефінансових ризиків
ESG-інтеграція в логістичну стратегію	Формалізація цілей, KPI, внутрішня ESG-звітність	E / S / G	Системна реалізація ESG-принципів і підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: власні дослідження.

такої трансформації, оскільки гармонізація стандартів із ЄС неминуче актуалізує питання екологічної відповідальності бізнесу.

Аналіз засвідчив, що попри відсутність повноцінного ESG-трансформування, значна частина аграрних підприємств поступово впроваджує окремі інструменти зеленої логістики, розглядаючи їх як перші практичні кроки реалізації ESG-принципів в умовах обмежених ресурсів і воєнної нестабільності.

Виходячи з результатів проведеного дослідження пріоритетними напрямками мають стати: удосконалення державної політики шляхом запровадження стимулів і нормативних вимог для підтримки зеленої логістики; проактивні дії самих підприємств з оптимізації логістичних процесів та інвестування в чисті технології; розвиток системи підготовки кадрів у сфері сталого управління ланцюгами постачання; гармонізація українських стандартів і практик із найкращими європейськими та світовими зразками. При

цьому важливо підкреслити, що сталість є не разовою ініціативою, а безперервним процесом удосконалення, який потребує системного підходу та довгострокового планування.

Таким чином, зелена логістика як інструмент реалізації ESG-принципів є одним із фундаментів сталого розвитку аграрного бізнесу України. Її системне впровадження дозволяє поєднати вимоги екологічної відповідальності, соціальної стабільності та належного корпоративного управління, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств, їх інвестиційну привабливість і стійкість у контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Література:

1. Льницький В. В., Озарко К. С., Юрчик А. І. Роль зеленої логістики в розвитку сталого ланцюга поставок. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 33—39. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001417774>

2. Кифяк В., Дубінський Р. Системний підхід до мінімізації економічних ESG-ризиків агробізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Economics*. 2024. № 2. С. 22—26. DOI: 10.32782/ecovis/2024-2-4

3. Кучкова О., Олефіренко Я. Сталий розвиток та "зелена" логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 179—183. DOI: 10.32839/2304-5809/2025-3-134-2

4. Метелиця В. М., Гагалюк Т. В., Краєвський В. М. ESG-звітність в агросекторі України: емпіричний аналіз і шляхи інтеграції до FSDN. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 85—98. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-9

5. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. "Зелена" логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку "зеленої" логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 62—66. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-10

6. Ремига Ю. С. Логістика та ESG: інтеграція заради сталого розвитку. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції*. 2025. С. 115—124.

7. Сало Я. В. "Зелена" логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. С. 310—317. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-58

8. Тульчинський Р. В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. С. 487—495. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-75

9. Islam M. S., Moeinzadeh S., Tseng M. L., Tan K. A literature review on environmental concerns in logistics: Trends and future challenges. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2021. Vol. 24. No. 2. P. 126—151. DOI: 10.1080/13675567.2020.1763938

10. Rodrigue J.-P., Slack B., Comtois C. *Green logistics. The Geography of Transport Systems*. 5th ed. New York. Routledge. 2020. Chapter B.15.

11. Truant E., Borlatto E., Crocco E., Sahore N. Environmental, social and governance issues in supply chains: a systematic review for strategic performance. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 434. Article 140024. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.140024

References:

1. Ilnytskyi, V. V., Ozarko, K. S. and Yurchyk, A. I. (2023), "The role of green logistics in developing a sustainable supply chain", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 33-39. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001417774> (Accessed 15 Feb 2026).

2. Kyfyak, V. and Dubinskyi, R. (2024), "A systematic approach to minimizing economic ESG risks of agribusiness in an unstable market environment", *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*, vol. 2, pp. 22—26. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-4>

3. Kuchkova, O. and Olefirenko, Ya. (2025), "Sustainable development and "green" logistics: innovative solutions for optimizing the environmental efficiency of supply chains", *Molodyi vchenyi*, vol. 3 (134), pp. 179—183. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-2>

4. Metelytsia, V. M., Hahaliuk, T. V. and Kraievskyi, V. M. (2025), "ESG reporting in the agricultural sector of Ukraine: empirical analysis and ways of integration into FSDN", *Ukrainian Economic Journal*, vol. 10, pp. 85—98. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>

5. Reznik, N. P., & Marynina, O. L. (2024), "'Green' logistics in the business of logistics transportation: prospects and development features of 'green' logistics in business for Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 62—66. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10>

6. Remyha, Yu. S. (2025), "Logistics and ESG: Integration for Sustainable Development", *Business, Innovation, Management: Problems and Prospects. Conference Proceedings*, pp. 115—124.

7. Salo, Ya. V. (2023), "Green" Logistics in Ukraine: Challenges and Prospects", *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 47, pp. 310—317. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>

8. Tulchynskyi, R. (2025). "Formation of a strategy for sustainable development of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 77, pp. 487—495. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>

9. Islam, M. S., Moeinzadeh, S., Tseng, M. L. and Tan, K. (2021), "A literature review on environmental concerns in logistics: trends and future challenges", *International Journal of Logistics Research and Applications*, vol. 24, no. 2, pp. 126—151. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.-1763938>

10. Rodrigue, J.-P., Slack, B. and Comtois, C. (2020), *The Geography of Transport Systems*, 5th ed., Routledge. Chapter B.15, New York, USA.

11. Truant, E., Borlatto, E., Crocco, E. and Sahore, N. (2024), "Environmental, social and governance issues in supply chains: a systematic review for strategic performance", *Journal of Cleaner Production*, vol. 434, Article 140024. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140024>

Отримано редакцією журналу / Received: 26.02.26

Прорецензовано / Revised: 04.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26