

М. М. Дєліні,

д. е. н., професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-2305>

А. В. Рябчик,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6290-3609>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.149

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

M. Dielini,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Production and Investment Management,
National University of Life and Environmental Science of Ukraine

A. Riabchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing
and International Trade, National University of Life and Environmental Science of Ukraine

SPECIFIC FEATURES OF MARKETING MANAGEMENT OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRI-SECTOR ENTERPRISES BASED ON THE ESG CONCEPT

У статті досліджено особливості маркетингового управління стратегічним розвитком підприємств агросектору на засадах ESG-концепції (Environmental, Social, Governance). Обґрунтовано необхідність інтеграції принципів ESG-концепції у діяльність аграрних підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції, зростання вимог споживачів та загострення екологічних і соціальних викликів. Визначено перешкоди щодо впровадження ESG-управління в аграрному секторі; висвітлено відмінності традиційного і ESG-орієнтованого маркетингового управління. Розкрито специфіку екологічного, соціального та управлінського аспектів у контексті агровиробництва та маркетингового управління. Проаналізовано основні компоненти ESG та їх вплив на формування конкурентних переваг, іміджу та інвестиційної привабливості підприємств. Запропоновано інтеграцію ESG-принципів у маркетингове управління стратегічним розвитком підприємств агросектору, зокрема через екологічне та соціально відповідальне позиціонування, підвищення прозорості комунікацій зі стейкхолдерами і врахування сталих практик у формуванні ціннісної пропозиції.

The article explores the specific features of marketing management of the strategic development of agri-sector enterprises based on the ESG concept (Environmental, Social, Governance). The study substantiates the necessity of integrating ESG principles into the activities of agricultural enterprises under modern conditions of intensifying global competition, growing consumer demands, and escalating environmental and social challenges. Such integration allows not only for the minimization

of environmental risks but also for the creation of a unique value proposition for consumers in foreign markets. It is proved that the implementation of the ESG approach not only enhances the performance efficiency of agri-sector enterprises but also ensures their long-term competitiveness, investment attractiveness, and resilience in a volatile market environment.

The author identifies economic, financial, institutional, and human resource-related barriers to the implementation of ESG management in the agricultural sector of Ukraine, which should be addressed in the short term. The role of marketing management is revealed as a key tool for aligning a company's strategic goals with market needs and stakeholder expectations. It is established that marketing management based on ESG significantly transforms the classic marketing concept, shifting the focus from short-term profit to long-term viability and ethics.

The differences between traditional and ESG-oriented marketing management are defined and systematized; the specific characteristics of marketing ESG management are considered in detail. The main ESG components and their impact on the formation of competitive advantages, brand image, and investment attractiveness of enterprises are analyzed. The study identifies the specific features of environmental, social, and governance aspects in the context of agricultural production and marketing management. The author proposes the integration of ESG principles into the marketing management of the strategic development of agri-sector enterprises, particularly through environmental and socially responsible positioning, increasing the transparency of communication with stakeholders, and incorporating sustainable practices into the value proposition.

Ключові слова: маркетингове управління, стратегічний розвиток, аграрний сектор, агропідприємства, ESG-концепція, сталий розвиток, конкурентні переваги.

Keywords: marketing management, strategic development, agricultural sector, agricultural enterprises, ESG concept, sustainable development, competitive advantages.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання вимог споживачів до якості й безпечності продукції зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до стратегічного розвитку підприємств. Одним із ключових напрямів такої трансформації є інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління, що знаходить відображення у концепції ESG (Environmental, Social, Governance). У сучасних умовах ESG-підхід виступає важливим чинником формування конкурентних переваг, оскільки враховує не лише економічні результати діяльності, а й екологічні та соціальні аспекти функціонування бізнесу. Це набуває особливої актуальності для аграрного сектору, діяльність якого безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, впливом на навколишнє середовище та розвитком сільських територій.

У цьому контексті маркетингове управління відіграє ключову роль, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей підприємств з потребами ринку, формування ефективних комунікацій зі споживачами та просування продукції, виробленої з урахуванням принципів сталого розвитку. Водночас, традиційні підходи до маркетингового управління стратегічним розвитком аграрних підприємств переважно орієнтовані на досягнення короткострокових економічних результатів і недостатньо враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти. За цих умов впровадження ESG-концепції у систему маркетингового управління стає необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності під-

приємств аграрного сектору, рівня їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Також інтеграція ESG-принципів сприяє адаптації підприємств до змін ринкового середовища, формуванню конкурентних переваг на ринку та розвитку партнерських відносин і взаємодії із стейкхолдерами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сталого розвитку та впровадження ESG-підходів у діяльність підприємств досліджуються у працях вчених та науковців, де наголошується на необхідності інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему корпоративного управління. Особлива увага приділяється ролі ESG-факторів у формуванні інвестиційної привабливості підприємств, підвищенні їх репутаційного капіталу та забезпеченні довгострокового розвитку. Зокрема, вивченню проблем і напрямків розвитку підприємництва в Україні на основі концепції ESG в сучасних реаліях присвячені праці В. Гурої та О. Берданової [1, с. 69]. Вчена Шостак І.В. зосередилася на дослідженні питання впливу ESG-концепції на впровадження інноваційних технологій вітчизняними підприємствами. За її словами, ESG-концепція переходить від важливого обов'язку звітування до рушійної сили створення вартості, відповідно, інноваційні технології займають центральне місце в цьому процесі. Також авторка вважає, що цифрові технології, які є технологічною основою для досягнення цілей ESG, тісно пов'язані з реалізацією ESG-концепції в сучасному середовищі [2]. Науковець Лагодієнко О.В. у своїх наукових працях розглядав основні питання впровадження ESG-концепції у маркетингову діяльність підприємств.

На його думку, ключовою метою інтеграції ESG-концепції у маркетингову діяльність підприємств можна вважати формування унікального ринкового сегмента та позиціонування підприємства на ринку; досягається через створення стійкого позитивного іміджу підприємства або його продукції, що ґрунтується на ESG-принципах та реалізується за допомогою інструментів маркетингу сталого розвитку [3].

Дослідники Гончаренко О.В., Родіна О.В., Орлова С.К. здійснили оцінку практичних аспектів реалізації та перспектив впровадження ESG-стратегії у діяльність підприємств агробізнесу [4]. Науковці Мірзоева Т.В. та Герасимчук Н.А. спрямували дослідження на виявлення взаємозв'язку між оцінкою ризиків агробізнесу та принципами ESG-стратегії і необхідності його врахування вітчизняними аграрними виробниками [5]. Автори Зоря О.П., Яснолоб І.О., Будніков О.А., Вебер Б.С., Тесля М.І. представили дослідження теоретико-методичних підходів до оцінки впливу ESG факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу [6]; науковець Тен С.О. провів комплексне дослідження ESG-активності аграрного бізнесу та її ролі в інвестиційній перспективі та стратегічному управлінні [7]. Вчена Вовк В.Ю. в роботі зосередила увагу на практичному впровадженні концепції ESG як "стратегічного імперативу сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення" [8]. Науковці Тараненко І. та Кокарев І. свої дослідження присвятили виявленню пріоритетів споживачів щодо політики сталого розвитку у процесі прийняття рішення про купівлю харчових продуктів, а також науковці визначили та обґрунтували вплив ESG-політики на купівельну поведінку споживача на ринку як "інструменту маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства" [9]. Проте все ж таки спостерігається недостатній рівень методичного забезпечення щодо системності впровадження ESG-підходів у маркетингове управління агропідприємствами, недостатньо досліджені питання використання маркетингових інструментів у процесі впровадження концепції ESG у стратегічне управління та планування діяльності аграрних підприємств. В зв'язку з цим, виникає об'єктивна необхідність у поглибленні теоретичних та прикладних досліджень маркетингового управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору на засадах ESG-концепції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Теоретичне обґрунтування ESG-концепції і необхідності переходу агропідприємств до ESG-управління, визначення комплексу бар'єрів щодо впровадження ESG-управління в агро-секторі, розкриття відмінностей та особливостей традиційного і ESG-орієнтованого маркетингового управління в аграрному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Появу і розвиток концепції ESG пов'язують із публікацією звіту "Who Cares Wins" (2004р.), підготовленого міжнародними фінансовими організаціями за підтримки ООН [10]. У цьому документі обґрунтовано необхідність врахування екологічних, соціальних і управлінських чинників/критеріїв під час оцінювання діяльності компаній, зокрема в процесі прийняття інвестиційних рішень. ESG (від англ., E — environment, S — social, G — governance) — практичні аспекти управління підприємства власним стійким розвитком; це основа для прийняття відповідальних інвестиційних рішень [1, с. 70]. ESG — практична площина, яка показує ефективність руху бізнесу до Цілей сталого розвитку ООН, та відображається через нефінансову звітність і рейтинги [6, с. 85]. ESG відображає офіційні критерії (показники) оцінки екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності підприємства [11]. Науковці пропонують ESG-концепцію розглядати як "сукупність правил та управлінських практик, що сприяють сталому розвитку бізнесу" [6, с. 85]. Концепція ESG передбачає врахування трьох ключових компонентів (аспектів) діяльності підприємства: екологічного (Environmental), соціального (Social) і управлінського (Governance) (Рис. 1). Її впровадження дає змогу формувати позитивну репутацію та імідж як "важливий нематеріальний актив, що впливає на інвестиційну привабливість, вартість капіталу та ринкову оцінку бізнесу" [6, с. 85]. Дотримання ESG-принципів також сприяє [1, с. 70]: — ранньому виявленню нових як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків, загроз, проблем в управлінні; — створенню нових можливостей для бізнесу; — створенню нових партнерств із зацікавленими сторонами; — підвищенню рівня задоволеності та лояльності цільових аудиторій (споживачів, постачальників, партнерів тощо); — покращенню репутації підприємства як привабливого роботодавця; — покращенню іміджу брендів; — полегшенню доступу до капіталу, його нижчій вартості; — зниженню рівнів ризиків [1, с. 70].

Екологічний компонент (аспект) (Environmental) передбачає:	<i>Відповідальне ставлення до навколишнього середовища:</i> відповідальне, раціональне використання природних ресурсів, споживання енергії, управління відходами, зменшення викидів, забруднення і негативного впливу на навколишнє середовище, належне ставлення до тварин, а також впровадження екологічно безпечних технологій та розвиток екологічно орієнтованого виробництва.
Соціальний компонент (аспект) (Social) передбачає:	<i>Корпоративну соціальну відповідальність:</i> відповідальне ставлення до працівників, турбота про здоров'я та безпеку працівників, дотримання прав людини, забезпечення належних умов праці, а також розвиток соціальної відповідальності бізнесу, підтримка місцевих громад, залучення співробітників до волонтерства, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, формування позитивного іміджу підприємства у суспільстві.
Управлінський компонент (аспект) (Governance) передбачає:	<i>Високу якість корпоративного управління:</i> Прозорість фінансової звітності та діяльності підприємства, дотримання етичних стандартів ведення бізнесу, ефективну систему корпоративного управління, відсутність конфліктів інтересів в корпоративному управлінні, а також запобігання корупційній практиці.

Рис. 1. Компоненти (аспекти) концепції ESG та їх зміст

Джерело: сформовано за джерелами [1, с. 70; 3, с. 67; 4, с. 150; 6; 10; 11].

В сучасному середовищі ESG-концепція стає важливим інструментом забезпечення стійкого та відповідального розвитку підприємств, оскільки впровадження ESG-принципів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню ділової репутації на ринку через прозорість діяльності, орієнтації на сталий розвиток, а також дозволяє знизити ризики, пов'язані з екологічними та соціальними викликами. У процесі відбудови економіки залучення міжнародних фінансових ресурсів і іноземних інвесторів значною мірою залежить від впровадження ESG-стандартів, які розглядаються як ключовий індикатор надійності, прозорості та довгострокової стійкості бізнесу [11]. Провідні міжнародні інституції (Світовий банк, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції і розвитку) та інші фінансові організації в т. числі і комерційні, як правило, висувають вимоги щодо підтвердження дотримання ESG-принципів як передумову для надання більш вигідних умов фінансування або фінансування взагалі [11]. Відповідно, орієнтація на ESG стимулює інноваційний розвиток і впровадження нових бізнес-моделей. Також компанії, підприємства, що дотримуються ESG-принципів, отримують конкурентні переваги як на національному, так і на міжнародному рівнях.

На даний час ESG-концепція (чи стратегія) виступає одним із сучасних інструментів, який дозволяє забезпечити інтеграцію принципів екологічної, соціальної і корпоративної відповідальності в систему управління підприємств агробізнесу [4, с. 148]. Для підприємств аграрного сектору впровадження ESG-підходу має особливе значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з довкіллям, використанням земельних ресурсів, води, розведенням тварин (худоби), виробництвом продовольства і розвитком сільських територій. Поєднання деградації ґрунтів, втрати родючості, кліматичної вразливості, дефіциту вологи, ризиків посух і паводків, трудової міграції і залежності сільських громад від агровиробництва робить будь-яке відновлення і євроінтеграцію неможливими без системної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у бізнес-моделі агропідприємств [8; 6, с. 85]. Оскільки аграрний сектор є досить чутливим до кліматичних, екологічних і соціальних ризиків, тому перехід до принципів ESG-управління для нього набуває характеру стратегічного імперативу. ESG-активність аграрного бізнесу — це також один із ключових факторів впливу на прийняття інвесторами рішень щодо фінансування та умов кредитування [7, с. 189]. Адже пріоритети ESG-концепції у процесі залучення аграрними виробниками

інвестицій у сталий розвиток можуть забезпечити прозорість, якої прагнуть інвестори, культуру і практику на робочому місці, яких вимагають працівники, та зосередженість на екологічних питаннях, якими цікавляться споживачі [7, с. 189]. Також орієнтація підприємств на принципи сталого розвитку відіграє досить важливу роль у задоволенні вимог цільових аудиторій, формуванні лояльності споживачів і підвищенні рівня їх довіри, зміцненні репутації бренду (підприємства) та у забезпеченні стійких конкурентних переваг на ринку [9, с. 124].

В результаті проведених досліджень встановлено, що в українському сьогоденні впровадження ESG-орієнтованого управління в аграрному секторі супроводжується низкою системних бар'єрів економічного, фінансового, інституційного та кадрового характерів, які необхідно подолати в найближчій перспективі (Рис. 2). Для здійснення переходу до ESG-управління та створення бізнесу, орієнтованого на майбутні покоління, аграрним виробникам, в першу чергу, необхідно розробити стратегії на основі принципів сталого розвитку і ESG-критеріїв, визначити нові завдання відповідно до Паризької угоди, українського законодавства та директив ЄС [7, с. 191]. Стратегії сталого розвитку мають передбачати ключові показники ESG-активності, які визначено відповідно до вимог CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) [12] та ESRS (Європейські стандарти з ESG-активності) [7, с. 192]. При розробці стратегії в рамках концепції сталого розвитку підприємствам

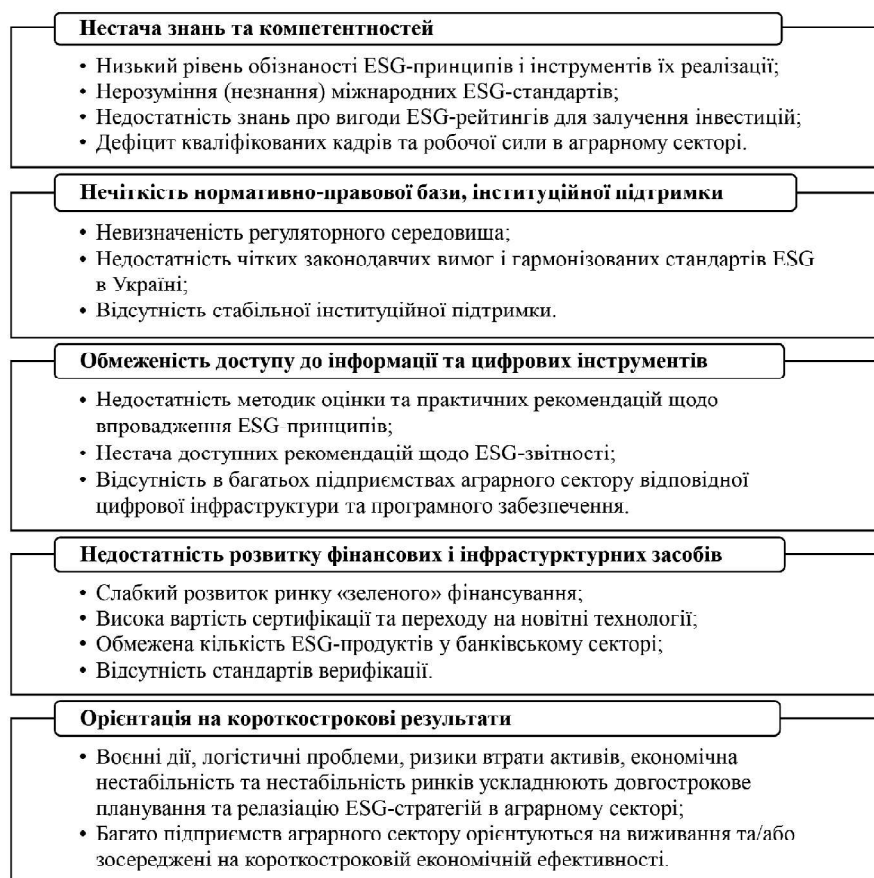


Рис. 2. Комплекс взаємопов'язаних бар'єрів щодо впровадження ESG-орієнтованого управління в аграрному секторі України

Джерело: визначено та сформовано авторами.

досить важливо забезпечити гармонійну взаємодію стратегії маркетингових комунікацій з етапами ESG-позиціонування. Важливо уникати ситуацій, коли маркетингові активності перевищують реальні дії та зусилля підприємства в сфері сталого розвитку, оскільки це може призвести до виникнення репутаційних ризиків ("грінвошинг") [3, с. 67]. Greenwashing — це недостатньо обґрунтована чи безпідставна (без реального підтвердження) позиція компанії, продукту/послуги як екологічно орієнтованої [3, с. 67].

Таким чином, в умовах глобалізації, кліматичних змін та зростання суспільних очікувань щодо прозорості й етичності ведення бізнесу, впровадження ESG-принципів стає необхідною умовою, яка має бути спрямована на зниження негативного впливу агровиробництва на довкілля, формування безпечних і належних умов праці, розвиток партнерських відносин із місцевими громадами та дотримання високих стандартів корпоративного управління [4, с. 148]. У цьому контексті маркетингове управління набуває особливої ролі як інструмент інтеграції ESG-принципів у стратегічний розвиток підприємства, адже маркетингове управління забезпечує дослідження та системний аналіз ринкового середовища, дає змогу ідентифікувати змінювані потреби споживачів, сприяє адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечує умови для формування високого рівня конкурентоспроможності. Порівняння традиційного та ESG-орієнтованого маркетингового управління в аграрному секторі дозволяє чітко простежити трансформацію підходів до ведення бізнесу в умовах сталого розвитку (Табл. 1).

Маркетингове управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору на засадах ESG характеризується низкою особливостей, які відрізняють його від традиційних підходів і визначають вектор трансформації бізнес-моделей у напрямі сталого розвитку. Передусім, відбувається зміщення акцентів із короткострокових економічних результатів на довгострокову цінність, що створюється з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських факторів. Маркетинг у цьому контексті виконує інтеграційну роль, поєднуючи інтереси споживачів, суспільства, держави та інвесторів.

У традиційному маркетинговому управлінні головними критеріями є ціна та якість продукту. В ESG-моделі додається третій критичний критерій — етичність походження. Продукт розглядається через весь життєвий цикл і рекламуються на ринку не тільки фізичні властивості (смак, поживність, властивості), а й спосіб виробництва (відсутність пестицидів, збереження родючості ґрунту, гуманне поводження з тваринами тощо). Також маркетингове ESG-управління вимагає повної відкри-

тості ланцюга постачання. Використання сучасних технологій (QR-коди, блокчейн) стає маркетинговим інструментом, за допомогою якого клієнт/споживач може відстежити агротехнологічні підходи та місце вирощування/виробництва продукції [6]. Маркетингове управління стає "доказовим", а не лише декларативним. Також ESG-підхід розглядає репутацію, імідж та бренд як основні рушійні сили капіталізації. Відповідно, маркетингове управління стає інструментом мінімізації ризиків в агробізнесі, а високий ESG-рейтинг забезпечує доступ до зарубіжних ринків та дешевих кредитних ресурсів.

Традиційне маркетингове управління орієнтовано переважно на споживача (Consumer-centric), а ESG — на всіх учасників екосистеми. Стратегія розвитку враховує інтереси інвесторів (які вимагають прозорих ESG-звітів), місцевих громад (яким важливе збереження доріг, екології в селі, створення робочих місць, зменшення негативного впливу на довкілля), і держави. Будь-яке маркетингове управлінське рішення оцінюється через призму його впливу на ці групи. Важливою особливістю є також зростання значення прозорості та підзвітності, що передбачає активну комунікацію результатів ESG-діяльності та формування довіри до агропідприємства. Також маркетингове управління інте-

Таблиця 1. Відмінності традиційного та ESG-орієнтованого маркетингового управління в аграрному секторі

Критерій	Традиційне маркетингове управління	ESG-орієнтоване маркетингове управління
Мета діяльності	Задоволення потреб споживачів, максимізація прибутку, обсягів збуту продукції і частки ринку	Створення довгострокової цінності з урахуванням економічних, екологічних і соціальних ефектів; збалансований стійкий розвиток (Profit, People, Planet)
Орієнтація	Переважно на споживача, ринок	На споживача, ринок, суспільство, довкілля та зацікавлені сторони
Продуктова політика	Акцент на властивостях, якості та ціні продукції	Орієнтація на екологічність, безпечність, органічність, якість і етичність виробництва продукції
Цінова політика і ціноутворення	Визначається витратами, попитом, пропозицією, конкуренцією	Врахування «зеленої премії», витрат на сталі виробництво і соціальну відповідальність
Постачання та розподіл	Орієнтація на ефективність і мінімізацію витрат	Відповідальне постачання, екологічні та соціальні стандарти, простежуваність, зменшення вуглецевого сліду
Маркетингові комунікації	Просування з акцентом на користь і вигоди від споживання продукту	Прозорість, етичність, інформування про ESG-практики, екологічність та походження продукції, соціальні переваги, відповідальне ведення діяльності
Об'єкт	Зазвичай, продукт/послуга	Цінності, соціальна місія підприємства
Взаємодія із споживачами	Транзакційний підхід	Довгострокові відносини, довіра та залучення споживачів
Позиціонування підприємства (продукції)	Задоволення потреб споживачів, досягнення конкурентних переваг через ціну, якість продукції	Відповідальний суб'єкт господарювання з врахуванням соціальних та екологічних аспектів діяльності, принципів сталого розвитку підприємства (екологічне та соціально відповідальне)
Інновації	Спрямовані на підвищення продуктивності	Орієнтовані на сучасні технології, ресурсозбереження і екологічність
Управління ризиками	Економічні та ринкові ризики	Додатково враховуються екологічні, соціальні та репутаційні ризики
Критерій успіху	Обсяги продажів, ROI, прибутки, частка ринку	ESG-рейтинг, лояльність стейкхолдерів, позитивна репутація на ринку
Результат	Коротко- та середньострокова ефективність	Довгостроковий, стратегічний стійкий розвиток, підвищення довіри та конкурентоспроможності

Джерело: визначено та сформовано авторами за джерелами [Гура, с. 70].

рується в HR-стратегію і корпоративну соціальну відповідальність [3]. Підприємство може позиціонувати себе як "добрий сусід", що забезпечує робочі місця, розвиває інфраструктуру та підтримує локальних фермерів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ESG-орієнтоване маркетингове управління в аграрному секторі є більш комплексним, системним підходом порівняно з традиційним, який поєднує економічні інтереси підприємств-виробників сільськогосподарської продукції та продовольства із вимогами екологічної безпеки, соціальної та управлінської відповідальності, що забезпечує сталий розвиток, довгострокову стійкість та конкурентні переваги на ринку. Екологічна складова в системі маркетингового ESG-управління стратегічним розвитком агропідприємств передбачає інтеграцію принципів раціонального використання природних ресурсів у стратегічні маркетингові рішення, що впливає на сприйняття продукції споживачами, партнерами та інвесторами [3]. У цьому контексті важливими є впровадження ресурсозберігаючих технологій, зниження рівня викидів і відходів, збереження родючості ґрунтів, ефективне використання водних ресурсів, а також перехід до екологічно безпечних методів і технологій виробництва [3; 8]. Такі заходи доцільно відображати у маркетинговій стратегії через екологічне позиціонування продукції, розвиток "зелених" брендів, комунікацію цінностей сталого розвитку. Соціальна складова в агробізнесі орієнтована на підвищення якості життя фермерів, працівників і сільських громад, що безпосередньо впливає на сприйняття підприємства на ринку. У цьому контексті доцільно інтегрувати у стратегічне маркетингове планування такі елементи як: забезпечення належних і безпечних умов праці, гідний рівень оплати праці, стабільність зайнятості, навчання і кар'єрний ріст, залучення персоналу до вдосконалення виробничих процесів, охорона праці і безпека життєдіяльності [8]. Управлінська складова в системі маркетингового управління охоплює побудову сучасної системи корпоративного управління, що базується на підзвітності, етичності ведення бізнесу та дотриманні нормативно-правових вимог, що, у свою чергу, формує довіру з боку інвесторів, партнерів і споживачів. У цьому контексті важливими елементами є впровадження чітких управлінських процедур, систем внутрішнього контролю і управління ризиками, забезпечення прозорості звітності, а також протидії корупційним практикам.

З урахуванням зазначених особливостей, на нашу думку, доцільно сформулювати низку практичних заходів щодо вдосконалення маркетингового управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору. Насамперед, необхідною є інтеграція ESG-принципів у маркетингову стратегію, що передбачає врахування екологічних і соціальних характеристик агропродукції при формуванні ціннісної пропозиції. Важливим є розвиток екологічного і соціально відповідального позиціонування, яке має ґрунтуватися на реальних практиках агропідприємства, а не декларативних заявах. Доцільно також впроваджувати системи ESG-моніторингу та звітності, що дозволить оцінювати ефективність прийнятих рішень і підвищувати рівень довіри з боку стейкхолдерів. При цьому, слід приділити увагу цифровим маркетинговим інструментам, які забезпечують прозо-

ру комунікацію із цільовими аудиторіями та поширення інформації про сталі практики підприємства.

Серед пропозицій щодо подальшого розвитку маркетингового управління, на нашу думку, слід виокремити необхідність формування партнерських відносин із зацікавленими сторонами (місцеві громади, постачальники, споживачі та ін.) на засадах спільної цінності. Доцільним також буде залучення інноваційних технологій у сфері агровиробництва, що сприятимуть зниженню екологічного навантаження та підвищенню ефективності ресурсокористування. Важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу через формування ESG-компетентностей у сфері маркетингу та управління. В сукупності реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх інвестиційної привабливості та забезпеченню стійкого стратегічного розвитку в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетингове управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору на засадах ESG-концепції — це комплексна зміна філософії агробізнесу, спрямована на збереження екосистеми, забезпечення добробуту сільських громад, залучення інвестицій на відбудову сільських господарств та розвиток аграрного сектору в цілому. Інтеграція принципів ESG у систему маркетингового менеджменту агропідприємств передбачає врахування трьох компонентів у стратегічному плануванні: екологічного (збереження родючості ґрунтів, впровадження технологій точного землеробства, зменшення пестицидного навантаження, перехід до низьковуглецевого бізнесу тощо); соціального (підтримка сільських громад, забезпечення гідних умов праці, подолання бідності, розвиток людського капіталу), управлінського (прозорість звітності, дотримання етичних норм бізнесу, цифровізація процесів управління, нефінансова звітність, запобігання корупції).

В системі маркетингового ESG-управління стратегічним розвитком підприємств аграрного сектору Environmental виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг і довгострокової ринкової стійкості, сприяє формуванню позитивного іміджу, підвищує привабливість продукції підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках; Social набуває важливого значення як чинник формування довіри, репутації та довгострокових відносин зі стейкхолдерами; Governance відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності прийняття рішень, прозорості діяльності та узгодженості стратегічних цілей із принципами сталого розвитку. Все це дозволить не лише задовольняти зростаючий попит на агропродовольчу продукцію (в т. числі і на екологічно відповідальну), але й зміцнювати довіру стейкхолдерів, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору на внутрішніх/зовнішніх ринках.

Література:

1. Гура В., Берданова О. Відновлення та розвиток підприємництва в Україні на основі ESG-концепції. Вісник Київського національного університету імені Та-

раса Шевченка. 2022. № 2 (50). С. 68—73. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.50.68-73>.

2. Шостак І. В. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>.

3. Лагодієнко О. В. Питання інтеграції ESG концепції у маркетингову діяльність підприємств. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 83. С. 65—69. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-11>.

4. Гончаренко О. В., Родіна О. В., Орлова С. К. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. Економіка і регіон. 2025. Випуск 17. № 3 (98). С. 147—153. DOI: [10.26906/EiR.2025.3\(98\).3910](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3910).

5. Мірзоева Т. В., Герасимчук Н. А. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESG-стратегії розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>.

6. Зоря О. П., Яснолоб І. О., Будніков О. А., Вебер Б. С., Тесля М. І. Теоретико-методичні підходи до оцінки впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств агробізнесу. Агросвіт. 2025. № 20. С. 82—88. DOI: [10.32702/2306-6792.2025.20.82](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.82).

7. Тен С. О. ESG-активність агробізнесу: стратегічне управління та інвестиційні перспективи. Агросвіт. 2025. № 8. С. 187—193. DOI: [10.32702/2306-6792.2025-8.187](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025-8.187).

8. Вовк В. Ю. Впровадження ESG-концепцій: стратегічний імператив для сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117>.

9. Тараненко І., Кокарев І. Політики ESG як інструмент маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку харчових продуктів. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 3. Том 2. С. 121—125. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-19](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-19).

10. Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World. World Bank Group. 2005. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (дата звернення: 18.03.2026).

11. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу. Youcontrol: веб-сайт. 2025. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/> (дата звернення: 18.03.2026).

12. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. EUR-Lex. 2022. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (дата звернення: 22.03.2026).

References:

1. Hura, V. and Berdanova, O. (2022), "Entrepreneurship restoration and development in Ukraine on the ESG-concept basis", Visnyk Kyivs'koho natsio-

nal'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 2 (50), pp. 68—73. <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.50.68-73>

2. Shostak, I.V. (2024), "ESG concept as a vector for implementation of innovative technologies", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>

3. Lahodiienko, O.V. (2023), "Issues of integration of ESG concepts in the marketing activities of enterprises", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 83, pp. 65—69. <https://doi.org/10.32782/bses.83-11>

4. Honcharenko, O.V., Rodina, O.V. and Orlova, S.K. (2025), "Integration of ESG criteria into the strategic management system of agribusiness enterprises", Ekonomika i rehion, vol. 79, no. 3 (98), pp. 147—153. DOI: [10.26906/EiR.2025.3\(98\).3910](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3910)

5. Mirzoieva, T.V. and Herasymchuk, N.A. (2023), "Regarding agribusiness risks assessment in the context ESG development strategies", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-22>.

6. Zoria, O.P., Yasnolob, I.O., Budnikov, O.A., Veber, B.S., and Teslia, M.I. "Theoretical and methodological approaches to assessing the impact of ESG factors on the investment attractiveness of agribusiness enterprises", Ahrosvit, vol. 20, pp. 82—88. DOI: [10.32702/2306-6792-2025.20.82](https://doi.org/10.32702/2306-6792-2025.20.82)

7. Ten, S.O. (2025), "ESG-activity of agribusiness: strategic management and investment prospects", Ahrosvit, vol. 8, pp. 187—193. DOI: [10.32702/2306-6792-2025.8.187](https://doi.org/10.32702/2306-6792-2025.8.187)

8. Vovk, V.Yu. (2025), "Implementation of ESG concepts: a strategic imperative for the sustainable growth of small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117>

9. Taranenko, I. and Kokariyev, I. (2025), "ESG policies as a tool for marketing management of the enterprise competitiveness in the food market", Herald of Khmelnytskyi National University, vol. 3 (2), pp. 121—125. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-19](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-19)

10. World Bank Group (2005), "Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins2004.pdf> (Accessed 18 March 2026).

11. Youcontrol (2025), "What is ESG and Why It Matters for Ukrainian Business", available at: <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/> (Accessed 18 March 2026).

12. EUR-Lex (2022), "Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting", available at: <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (Accessed 22 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Професійно рецензовано / Revised: 07.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26