УДК 005.591.6:005.963
DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2026.5.3

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОСТІ

Бутенко Віра Михайлівна
доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: 0000-0001-8814-9392

Покотій Владислав Ігорович
здобувач ступеня доктора філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: 0009-0001-3538-0395

У статті досліджено проблему управління розвитком сільськогосподарських підприємств на принципах сталого розвитку в умовах сучасних глобальних і національних викликів, зокрема євроінтеграції, кліматичних змін та повоєнного відновлення економіки України. Метою роботи є емпіричне обґрунтування та демонстрація врахування екологічних, соціальних і управлінських принципів під час розроблення стратегії управління подальшим розвитком підприємства з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду. Авторський внесок полягає у систематизації конкретних практик і фінансових інструментів, які перетворюють зазначені принципи на дієві механізми управління розвитком аграрного бізнесу. У роботі проаналізовано європейські еко-схеми в межах Спільної аграрної політики, кредити, пов'язані зі сталим розвитком, механізми вуглецевого землеробства та програми міжнародних фінансових інституцій. Наукова новизна дослідження полягає у розкритті механізмів трансформації екологічних, соціальних і управлінських вимог у прямі фінансові переваги для сільськогосподарських підприємств. Показано, як впровадження сталих практик забезпечує доступ до пільгового фінансування, зниження вартості капіталу, отримання додаткових доходів від вуглецевих сертифікатів та підвищення інвестиційної привабливості. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання виявлених інструментів українськими аграрними підприємствами для зміцнення конкурентоспроможності, підвищення резилієнтності та адаптації до вимог європейського ринку. На основі аналізу досвіду країн Європейського Союзу та діяльності провідних українських компаній обґрунтовано, що системне впровадження екологічних, соціальних і управлінських принципів забезпечує перехід від фрагментарних заходів корпоративної відповідальності до цілісної системи стратегічного управління. Проведене дослідження свідчить, що інтеграція зазначених принципів у діяльність сільськогосподарських підприємств є ефективним інструментом формування довгострокових конкурентних переваг і важливим чинником забезпечення сталого розвитку національної економіки в умовах інституційних трансформацій.

Ключові слова: *управління розвитком підприємства, сталий розвиток, ESG-концепції; сільськогосподарські підприємства; виробничі процеси, економічна ефективність, кредитування, євроінтеграція.*

Vira Butenko, Vladislav Pokotiy
The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE MANAGEMENT ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON SUSTAINABILITY PRINCIPLES

The article examines the problem of managing the development of agricultural enterprises based on the principles of sustainable development under current global and national challenges, including European integration, climate change and the post-war recovery of Ukraine's economy. The purpose of the study is to provide an empirical substantiation and demonstration of the consideration of environmental, social and governance principles when developing a strategy for further enterprise development, taking into account foreign and domestic experience. The

© Бутенко В. М., Покотій В. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

authors' contribution consists in the systematization of specific practices and financial instruments that transform these principles into effective mechanisms for managing the development of agricultural businesses. The paper provides a detailed analysis of European eco-schemes within the Common Agricultural Policy, sustainability-linked loans, carbon farming mechanisms and programmes of international financial institutions. The scientific novelty of the research lies in revealing the mechanisms of transforming environmental, social and governance requirements into direct financial advantages for agricultural enterprises. It is shown how the implementation of sustainable practices ensures access to preferential financing, reduction of the cost of capital, additional income from carbon certificates and increased investment attractiveness. The practical significance of the obtained results consists in the possibility for Ukrainian agricultural enterprises to use the identified instruments to strengthen competitiveness, increase resilience and adapt to the requirements of the European market. Based on the analysis of the experience of European Union countries and the activities of leading Ukrainian companies, it is substantiated that the systemic implementation of environmental, social and governance principles ensures a transition from fragmented corporate responsibility measures to a holistic system of strategic management. The conducted research indicates that the integration of these principles into the activities of agricultural enterprises is an effective tool for forming long-term competitive advantages and an important factor in ensuring the sustainable development of the national economy under conditions of institutional transformations.

Keywords: *enterprise development management, sustainable development, ESG concepts; agricultural enterprises; production processes, economic efficiency, lending, European integration.*

Вступ. У сучасних умовах сталий розвиток стає ключовим орієнтиром стратегічного управління підприємствами. Принципи ESG перетворилися на систему критеріїв, що визначає доступ до капіталу, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток бізнесу. Особливої ваги вони набувають у сільському господарстві, яке безпосередньо впливає на природні ресурси. Для України актуальність ESG зумовлена тим, що аграрні підприємства забезпечують продовольчу та енергетичну безпеку, а також розвиток сільських територій.

Матеріали та методи. Питання управління розвитком підприємств на сьогодні є дуже актуальними і знаходять відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. У роботах О. Заїки, О. Ястремської [1; 2] розглянуто загальні теоретичні основи, функції, принципи, підходи та етапи процесу управління розвитком підприємства. Публікації В. Вовк, Т. Воронько-Невідничої, В. Собчишин, М. Прийдак, Д. Литвиненко присвячені питанням впровадження ESG-принципів як стратегічного імперативу для розвитку малих та середніх підприємств аграрного сектору [3; 4]. Важливість інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємств агропромислового комплексу України визначено О. Лагодієнко [5]. Окремі науковці, зокрема Н. Фастовець, Т. Харчук, О. Подольська, С. Лутковська, Т. Воронько-Невіднича, Л. Левківська, Т. Розіт, Д. Дубина зосередили свої дослідження на питаннях нефінансової [6] та механізмах підвищення енергоефективності підпрємств на основі інтеграції ESG-факторів як інструментів масштабування бізнесу в умовах обмеженого доступу до ресурсів під час війни [7]. У роботах С. Дідур, І. Труніна, М. Білик розглядаються також напрями трансформації діяльності агропромислових підприємств для забезпечення сталого та екологоорієнтованого розвитку бізнесу [8]. Таким чином, спостерігається значний інтерес до процесів сталого розвитку і застосування ESG-принципів у діяльності підприємств на сучасному етапі. Проте потребує більш системного опрацювання питання застосування впровадження ESG-практик у діяльність підприємств як інструменту управління його розвитком, зокрема в аграрному секторі.

Мета статті полягає в емпіричному обґрунтуванні та демонстрації врахування принципів ESG під час розроблення стратегії управління подальшим розвитком підприємства. Обґрунтування механізмів такого управління дозволяє сформувати практичні інструменти для підвищення фінансової стійкості бізнесу та досягнення цілей сталого розвитку в умовах інституційної трансформації та глобальних викликів. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використовувалися абстрактно-логічний, монографічний методи, системний підхід, порівняння та узагальнення. Статистичну і фактологічну основу дослідження становили нормативно-правові акти, наукові праці вчених, звіти і робочі документи міжнародних інституцій, аналітичні матеріали бізнесових структур.

Результати. Аграрний сектор економіки України на сучасному етапі перебуває у стані трансформації під впливом як глобальних викликів сталого розвитку (зміна клімату, зростання соціальних очікувань, інтеграція в європейський економічний простір), так і результатів повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації. За цих умов управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталості повинно базуватися на принципах ESG, які охоплюють екологічну відповідальність,

соціальну підтримку територіальних громад і прозоре корпоративне управління [9] (рис.1).

Актуальність впровадження ESG-підходів у управління розвитком сільськогосподарських підприємств обумовлена комплексом взаємопов'язаних чинників. Перш за все необхідно відмітити, що євроінтеграційний курс держави створює прямий регуляторний тиск на бізнес щодо адаптації до європейських стандартів, тобто відбувається гармонізація національного законодавства з вимогами ЄС, зокрема з Директивою про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) [10], Європейськими стандартами звітності про сталість (ESRS) [11], таксономією ЄС [12]. Стратегія впровадження звітності про досягнення цілей сталого розвитку підприємствами, схвалена урядом, передбачає поступовий перехід до обов'язкового розкриття нефінансової інформації, що з 2025 р. стає важливим фактором для компаній, орієнтованих на експорт і залучення міжнародного фінансування. Таким чином, в Україні поступово формується нормативно-правова база щодо висновків про найкращі доступні екологічні технології, а у 2025 р. розпочала працювати електронна система видачі інтегрованих екологічних дозволів [13], при цьому ESG-інтеграція розглядається державними органами не лише як репутаційна вимога, а як практичний інструмент моніторингу впровадження найкращих доступних технологій. Це також прямо стосується сільськогосподарських підприємств, діяльність яких підпадає під дедалі жорсткіші вимоги екологічної звітності. Крім того, аграрний сектор України функціонує в умовах значних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною та кліматичними змінами. Втрата частини сільськогосподарських угідь, замінованість територій, дефіцит трудових ресурсів, руйнування інфраструктури та зростання кліматичних ризиків (зміщення кліматичних зон, деградація ґрунтів, водний стрес) створюють потребу в нових моделях управління, орієнтованих на резилієнтність та адаптивність. Варто також врахувати необхідність повоєнного відновлення економіки, у якому бізнес буде ключовим суб'єктом формування нової економічної моделі країни. Відновлення галузі потребуватиме десятків мільярдів доларів інвестицій, а доступ до «зеленого» фінансування, карбонових ринків і програм підтримки ЄС безпосередньо залежить від здатності підприємств демонструвати відповідність ESG-критеріям. Тому впровадження в систему управління розвитком сільськогосподарських підприємств ESG-принципів розглядається нами як інструмент розбудови сталого бізнесу, що стане основою довіри міжнародних партнерів та інвесторів.

Проведений аналіз свідчить про наявність суттєвого розриву між впровадженням сталих сільськогосподарських практик (охорона ґрунтів, енергоефективність, підтримка громад) та їх формалізацією у вигляді системної ESG-звітності та стратегічного управління. Можна виокремити високий рівень реалізації сталих практик (як правило це великі підприємства, які здійснюють стратегічне управління на засадах ESG), середній (реалізація окремих соціальних програм) та базовий (виконання законодавчого

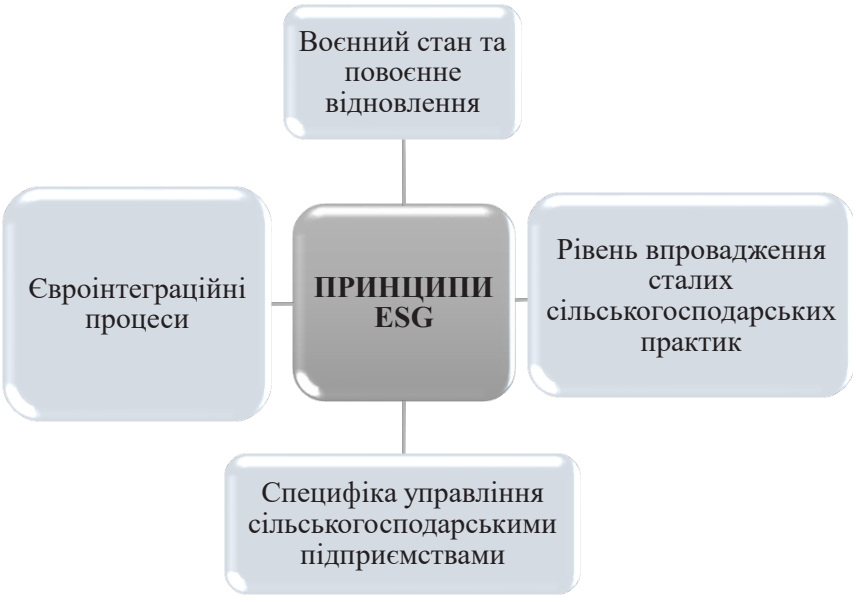


Рис. 1. Обґрунтування необхідності використання ESG-практик в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано авторами

мінімуму) рівень притаманні середнім та малим підприємствам. Ключовими чинниками впровадження принципів ESG визначено вимоги власників та можливі фінансові преференції з боку держави [3].

Управління розвитком сільськогосподарських підприємств на принципах ESG сьогодні є необхідною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності, адаптації до вимог європейського ринку, зміцнення продовольчої безпеки та ефективного повоєнного відновлення. Варто зазначити, що компоненти ESG виступають не лише критеріями для моніторингу прогресу у відповідних сферах, а й є базою для формування довгострокових конкурентних переваг завдяки існуванню певних фінансових інструментів підтримки розвитку аграрного бізнесу в країнах Європейського Союзу як через реалізацію державних і національних програм, так і через ринкові інструменти сталого фінансування.

Найбільш системним і масштабним інструментом фінансового стимулювання ESG-практик у європейському агросекторі є так звані еко-схеми, застосування яких відбувається у рамках Спільної аграрної політики ЄС упродовж 2023–2027 рр. Це добровільний для фермера, але обов'язковий для запровадження державами-членами механізм, оскільки еко-схеми підтримують фермерів, які впроваджують або підтримують практики, що сприяють досягненню екологічних і кліматичних цілей ЄС, винагороджують їх за збереження природних ресурсів та надання суспільних благ, які не відображаються в ринкових цінах. Витрати з бюджету за цією програмою в основному спрямовуються на забезпечення продовольчої безпеки Європи та стимулювання ведення сталого сільського виробництва. До таких аграрних практик належать зменшення обробітку ґрунту, використання покривних культур, дотримання сівозмін, збереження біорізноманіття та підвищення добробуту тварин. Оскільки не менш ніж 25% прямих виплат фермерам протягом 2023–2027 рр. (Pillar I) має спрямовуватися саме на еко-схеми, то можна зробити висновок про значний фінансовий масштаб цього інструменту [14]. Додатково в Pillar II (сільський розвиток) діють агроекологічні та кліматичні заходи. Допомога може досягати 100% прийнятних витрат і становити до 600 євро/га на рік для однорічних культур, 900 євро/га для багаторічних і 450 євро/га для інших видів землекористування. За цією програмою передбачено також перехідні платежі обсягом до 200 тис. євро на господарство для більш радикальних змін технологій.

Країни ЄС мають певний ступінь свободи відповідно до своїх потреб щодо частки бюджету спільної аграрної політики, що виділяється на економічні суб'єкти господарювання, а також щодо розроблення та впровадження цих схем, тому рівень підтримки та її спрямування можуть дещо відрізнятися в розрізі країн ЄС. Франція має найбільше фінансових ресурсів в абсолютному вираженні, які спрямовуються на впровадження еко-схем агарним бізнесом, за нею йдуть Іспанія, Німеччина, Італія, Польща та Нідерланди. Яскравим прикладом результативності є впроваджена у 2023 р. в Нідерландах схема, яка пропонувала фермерам меню з 22 еко-активностей, за які нараховуються «еко-бали», що потім конвертуються у фінансову компенсацію на основі принципу «втраченого доходу та зроблених витрат». Результатом є те, що близько 2/3 загальної площі сільськогосподарських угідь, що використовуються фермерами тією чи іншою мірою було залучено до активностей [15].

На еко-схеми в Німеччині щороку виділяється близько 1 мільярда євро, у межах семи окремих напрямів, зокрема виведення земель для збереження біорізноманіття, диверсифікація культур, екстенсифікація постійних пасовищ. Це лише частина більш широкого пакету фінансування спільної аграрної політики для Німеччини на 2023–2027 рр., який складає приблизно 6,2 мільярда євро на рік. Але рівень охоплення фермерів виявився дещо нижчим за запланований, оскільки більшість схем мають складну структуру, а ринкові зміни дещо знизили привабливість премій. Показовим прикладом фінансової підтримки екологічно безпечного управління земельними ресурсами є підтримка органічного землеробства, зокрема, для тепличних площ (під склом) премія за перехід на органічне виробництво складає 6130 євро/га/рік, а за збереження господарством органічного статусу виплати становлять 4210 євро/га/рік [16].

Іспанська модель використання еко-схем враховує різноманітні агрокліматичні умови (богарні, посушливі, середземноморські землі) з диференційованими, здебільшого регресивними ставками виплат (окрім еко-схеми з біорізноманіття). За рахунок гнучкості такого інструменту спостерігається охоплення 87% задекларованої площі (75% фермерів). Чинниками, які сприяли широкому використанню еко-схем в Іспанії, визначено якісне інформування фермерів та гарантованість виплат.

На відміну від інших країн ЄС, Польща спрямувала 32% бюджету еко-схеми на забезпечення добробуту тварин, а не на кліматично-екологічні дії. При цьому ця країна перенесла понад 1,5 мільярда євро з Pillar II до Pillar I, скоротивши бюджет останнього майже на 30%, наслідком чого є зменшення фінансування довгострокових агроекологічних зобов'язань, спрямованих на розвиток сільських територій, на

користь безпосередніх короткострокових виплат фермерам [18].

У Франції реалізовано одну еко-схему, спрямовану на підтримку фермерів у перехідний період для поширення агроекологічних практик. Фінансування здійснюється фіксованими виплатами на площу через три взаємовиключні канали: застосування агроекологічних практик на всій площі господарства; екологічна сертифікація (органічне виробництво або висока екологічна цінність); створення елементів біорізноманіття. Додатково передбачено бонус за живоплоти. На еко-схеми виділяється 1,684 млрд євро на рік (8,42 млрд євро за 2023–2027 рр.), а на підтримку молодих фермерів – понад 200 млн євро [19].

Литва запровадила до 16 окремих інтервенцій в межах еко-схем – найбільшу кількість серед усіх держав-членів ЄС, що ілюструє протилежний до французького підхід (максимальна деталізація замість консолідації) [15].

Важливим інструментом, який сприяє впровадженню принципів ESG є програма позики, пов'язана зі сталим розвитком, що передбачає надання кредитів, відсоткова ставка яких залежить від досягнення господарством ESG-показників. У Ірландії Bank of Ireland реалізує програму Enviroflex, відповідно до якої господарства, які беруть участь у кооперативній програмі сталого розвитку та впроваджують узгоджену кількість заходів сталого розвитку на своїх фермах, отримують знижену процентну ставку. Після виконання умов фермери можуть використовувати позики для загальних цілей, включаючи інвестування в техніку, сільськогосподарські будівлі, сонячні панелі, очісні споруди. Програма охоплює понад 95% молочних фермерів-учасників кооперативів, середній розмір кредиту становить близько 65 тис. євро [20].

У Великій Британії NatWest спільно з British Business Bank запровадив стале фінансування аграрного бізнесу, пов'язаного з результатами діяльності позичальника відповідно до чітко визначених ключових показників ефективності сталого розвитку. До них належать розширення мережі установок відновлюваної енергії на фермах, впровадження практик сталого управління ресурсами. Цей механізм узгоджується з Ініціативою уряду Великої Британії стосовно сталого сільського господарства, що дозволяє фінансуванню сільських активів стимулювати та підтримувати фермерів у переході до більш сталих та екологічно відповідальних практик [21].

Європейський інвестиційний банк (EIB) у межах 3-мільярдної програми підтримки сільського господарства та біоекономіки надає фінансування через банки-партнери. Зокрема, угода з BNP Paribas Leasing Solutions на 200 млн євро спрямована на фінансування закупівлі обладнання з низьким впливом на клімат, відновлювану енергію та технології адаптації. Не менше 30% коштів має йти на кліматичні та екологічні цілі.

Окремим джерелом доходу сільськогосподарських підприємств стає вуглецеве землеробство та ринок вуглецевих кредитів. У 2025–2026 рр. AgreenaCarbon стала першим масштабним ґрунтовим проєктом у Європі, верифікованим за стандартом Verra (VM0042). Проєкт охоплює близько 1,6 млн га орних земель в кількох країнах (включаючи Україну) і в рамках цього проєкту вже видано мільйони Verified Carbon Units. Фермери отримують платежі за секвестрацію вуглецю в ґрунті при впровадженні регенеративних практик. Реалізація проєкту дозволила скоротити викиди CO2 на 1,2 мільйона тонн та видалити 1,1 мільйона тонн CO_2 [22].

Позитивна практика фінансування практик ведення господарської діяльності з урахуванням принципів сталого розвитку в країнах Європи відкриває доступ для українських підприємств до кількох взаємодоповнюючих каналів фінансування, особливо в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. Більш того, для українського агробізнесу в умовах війни, саме ESG-орієнтоване фінансування міжнародних фінансових організацій стало одним із найбільш реальних і вже задіяних каналів підтримки господарської діяльності на принципах сталого розвитку.

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає фінансовий пакет у розмірі 30 мільйонів доларів США одному з провідних агрохолдингів України, компанії «Астарта», з яких кредит на суму 9 мільйонів доларів США, пов'язаний зі сталим розвитком, фінансується Фондом чистих технологій. «Астарта» планує використати фінансові ресурси для модернізації та підвищення енергоефективності існуючих виробничих потужностей, впровадження кліматично розумних сільськогосподарських практик з метою досягнення задекларованих цілей сталого розвитку, оскільки вартість і доступність фінансування прямо залежать від досягнення екологічних показників [23]. ЄБРР та IFC активно застосовують механізми розподілу ризиків, зокрема, угоди з українськими банками дозволяють знижувати кредитний ризик на 50% і більше для позичальників, які демонструють відповідність своєї діяльності ESG-критеріям.

Впровадження проєктів з адаптації до зміни клімату та сталого розвитку відкриває сільськогосподарським виробникам доступ до додаткового фінансування. Зокрема, у 2025 р. Crédit Agricole Bank спільно з eAgronom та ТОВ «Агросем» запустив

програму, яка дозволяє отримувати кредити і дохід від вуглецевих сертифікатів. Ці кошти можуть компенсувати витрати на сучасну техніку. Тому управління підприємством з урахуванням ESG-критеріїв підвищує шанси на залучення банківського фінансування [24].

Реалізуються в Україні державні програми з елементами ESG, зокрема програма «Доступні кредити 5–7–9 %» та портфельні гарантії вже включають критерії сталості. У 2025 р. банки, які працюють за цією програмою, почали активніше застосовувати ESG-анкетування для здійснення кредитного аналізу аграрних компаній, що дозволяє оцінити, наскільки бізнес здатний досягати критеріїв сталого розвитку. Державні гранти на розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства (до 7 млн грн на проєкт, до 70% вартості) також орієнтовані на використання сучасних, більш екологічних технологій.

Компанія «Кернел» розширює свою ESG-стратегію та готується до випуску вуглецевих кредитів за стандартом VCS (Verra). Проєктом охоплено близько 15 тис. га у Чернігівській області. Інтеграція сталих практик землекористування дозволяє перетворювати секвестрацію вуглецю на додаткове джерело доходу. Потенціал українського рослинництва оцінюється в десятки мільйонів тонн CO_2 щорічно, що може генерувати значні суми [25].

Провідні банки (Crédit Agricole, OTP, Укргазбанк та інші) у своїй роботі запроваджують ESG-оцінку клієнтів. Підприємства з вищою ESG-зрілістю отримують кращі умови кредитування, доступ до партнерських програм з постачальниками техніки для безоранкового та смугового обробітку ґрунту, а також фінансування енергоефективного обладнання та відновлюваної енергії. Лізингові програми з елементами державної компенсації також пріоритизують «зелені» активи підприємства. Відповідність ESG-критеріям полегшує експорт продукції до ЄС, дозволяє претендувати на премії за сталу продукцію та знижує ризик-премії при залученні довгострокового фінансування.

Висновок. Проведене дослідження підтверджує, що інтеграція принципів ESG у діяльність сільськогосподарських підприємств є важливим і ефективним інструментом управління їхнім розвитком в умовах сучасних економічних, екологічних та соціальних викликів. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що системне впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів дозволяє підприємствам підвищувати інвестиційну привабливість, знижувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами та регуляторними вимогами, зміцнювати конкурентні позиції на міжнародних ринках. Застосування ESG-принципів уже трансформувалося в конкретні грошові потоки, необхідні для подальшого розвитку таких підприємств за рахунок додаткових платежів, які передбачає спільна аграрна політика, зниження відсоткових ставок за програмою позик, пов'язаних зі сталим розвитком, доходів від вуглецевих кредитів і пріоритетного доступу до фінансування Європейським інвестиційним банком.

Вітчизняна практика, у свою чергу, демонструє, що навіть в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнними діями та інституційними трансформаціями, застосування ESG-підходів сприяє підвищенню резилієнтності аграрного бізнесу, збереженню людського капіталу та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Врахування принципів ESG дає змогу перейти від фрагментарних заходів корпоративної соціальної відповідальності до цілісної системи стратегічного управління розвитком підприємства. Це забезпечує не лише відповідність міжнародним вимогам (зокрема стандартам ЄС), а й створює внутрішні механізми адаптації до зовнішніх шоків, оптимізації використання ресурсів та зміцнення довіри стейкхолдерів. Особливої ваги набуває поєднання екологічної відповідальності з соціальною підтримкою сільських територій і прозорими управлінськими практиками, що впливає на сталість аграрного сектору.

Таким чином, принципи ESG слід розглядати не як додаткове регуляторне навантаження, а як стратегічний інструмент, здатний забезпечити збалансований розвиток аграрних підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності та внесок у сталий розвиток національної економіки. Подальше вдосконалення механізмів впровадження ESG з урахуванням специфіки українського аграрного сектору залишається актуальним напрямом наукових досліджень і практичної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Заїка О, Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55.

2. Ястремська О.М. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки.* 2020. №1 (43). С. 214–226. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22847.

3. Вовк В.Ю. Впровадження ESG-концепцій: стратегічний імператив для сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117.

4. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Прийдак М.Д., Литвиненко Д.Р. ESG-орієнтоване управління суб'єктами малого і середнього бізнесу аграрного сектору України в умовах системної невизначеності: теоретико-методологічний та прикладний виміри. 2026. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Vitaliy-Sobchyshyn-Mykyta-Pryidak-Diana-Lytvynenko-391-401.pdf.

5. Лагодієнко О.В. Ключові аспекти та підходи управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 290–297. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-7_0-pages-290_297.pdf.

6. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартапбізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). P. 166–179. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916.

7. Розіт Т., Дубина Д. Вплив вектору розвитку енергоефективності та впровадження ESG-факторів на розвиток підприємств України. 2025. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-8.

8. Дідур С., Трунін, І., Білик М. Трансформаційні процеси агропромислових підприємств в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2023. №53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5.

9. Бутенко В.М., Покотій В.І. Інтеграція ESG в управління розвитком біоенергетичних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2026. № 1 (50). URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/50_2026/12.pdf DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.50-10.

10. 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. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/2026-03-18.

11. ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards.

12. EU taxonomy for sustainable activities. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.

13. Інтегрований довкіллевий дозвіл (ІДД): переваги, процедури, строки отримання. URL: https://www.dei.gov.ua/post/3288.

14. European Commission. Agriculture and rural development. Eco-schemes. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes_en.

15. Jongeneel R., van Asseldonk M. and Graveland C. The Dutch Point-based Eco-scheme: a Transition to a Results-based Policy. *EuroChoices*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1111/1746-692x.70015.

16. Direct payments. Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat. 2025. URL: https://www.bmleh.de/EN/topics/farming/eu-agricultural-policy-and-support/direct-payments.html.

17. Design and Implementation of Eco-schemes in the new CAP Strategic Plans. 2023. https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/publications/2024-01/report-1-tg-ecoschemes.pdf.

18. Midler E., Pagnon J., Nadeu E., Scheid A Ecologic Institut Environmental and climate assessments of CAP Strategic Plans. 2023. URL: https://www.ecologic.eu/sites/default/files/publication/2023/50120-briefing-cap-strategic-plans.pdf.

19. France: CAP Strategic Plan 2023-27. 2022. URL: https://www.farm-europe.eu/blog-en/france-cap-strategic-plan-2023-27/.

20. Sustainability-linked loans making an impact on Irish farms. Agriland. 2025. URL: https://www.agriland.ie/farming-news/sustainability-linked-loans-making-an-impact-on-irish-farms/.

21. Addleshaw Goddard advises on award-winning sustainability-linked financing for Rural Asset Finance. Addleshaw Goddard. 2026. URL: https://www.addleshawgoddard.com/en/news/2026/ag-advises-award-winning-sustainability-linked-financing-rural-asset-finance/.

22. The AgreenaCarbon Project becomes the first large-scale soil carbon project to achieve Verra verification, now issuing 2.3 million verified carbon credits. Press release. 2025. URL: https://agreena.com/news/agreenacarbon-project-verra-verification/.

23. Bennett V. US$ 30 million loan for Ukraine agri holding Astarta. 2023. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/us-30-million-loan-for-ukraine-agri-holding-astarta.html#.

24. Porvina N. Manageability rather than hectares: a new approach to lending to the agricultural sector in 2026. 2026. URL: https://credit-agricole.ua/en/o-banke/pres-centr/novini/kerovanist-zamist-gektariv-nova-logika-kredituvannya-agrosek-1941.

25. Кернел запускає проєкт з випуску вуглецевих кредитів за стандартом Verified Carbon. 2025. URL: https://www.kyivpost.com/post/63232.

REFERENCES:

1. Zaika O., Tkachenko V. (2022) Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva [Enterprise development management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55

2. Yastremska O.M. (2020) Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv: utochnennia teoretychnykh polozhen [Enterprise development management: clarification of theoretical provisions]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (43), pp. 214–226. Available at: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22847

3. Vovk V. Yu. (2025) Vprovadzhennia ESG-kontseptsii: stratehichnyi imperatyv dlia staloho zrostannia malykh ta serednikh ahrarnykh pidpryiemstv Ukrainy [Implementation of ESG concepts: a strategic imperative for sustainable growth of small and medium-sized agricultural enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 81. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117

4. Voronko-Nevidnycha T.V., Sobchyshyn V.M., Pryidak M.D., Lytvynenko D. R. (2026) ESG-oriientovane upravlinnia subiektamy maloho i serednoho biznesu ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh systemnoi nevyznachenosti: teoretyko-metodolohichnyi ta prykladnyi vymiry [ESG-oriented management of small and medium-sized business entities in the agricultural sector of Ukraine under systemic uncertainty: theoretical-methodological and applied dimensions]. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Vitaliy-Sobchyshyn-Mykyta-Pryidak-Diana-Lytvynenko-391-401.pdf

5. Lahodiienko O.V. (2024) Kliuchovi aspekty ta pidkhody upravlinnia ESG-prohramamy na pidpryiemstvakh ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Key aspects and approaches to managing ESG programs at enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 290–297. Available at: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-7_0-pages-290_297.pdf

6. Fastovets N., Kharchuk T., Podolska O., Lutkovska S., Voronko-Nevidnycha T., Levkivska L. (2025) Strategic management of finances of innovatively adaptive enterprises in the startup business of glocalized markets. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4, no. 63, pp. 166–179. Available at: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916

7. Rozit T., Dubyna D. (2025) Vplyv vektoru rozvytku enerhoefektyvnosti ta vprovadzhennia ESG-faktoriv na rozvytok pidpryiemstv Ukrainy [The impact of the energy efficiency development vector and the implementation of ESG factors on the development of Ukrainian enterprises]. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-8

8. Didur S., Trunin I., Bilyk M. (2023) Transformatsiini protsesy ahropromyslovykh pidpryiemstv v umovakh viiny ta u pisliavoiennyi period [Transformational processes of agro-industrial enterprises under war conditions and in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5

9. Butenko V. M., Pokotii V. I. (2026) Intehratsiia ESG v upravlinnia rozvytkom bioenerhetychnykh pidpryiemstv [Integration of ESG into the development management of bioenergy enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 1 (50). Available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/50_2026/12.pdf

10. 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/2022/2464/2026-03-18

11. ESRS-zvitnist v Ukraini: vprovadzhennia yevropeiskykh standartiv [ESRS reporting in Ukraine: implementation of European standards]. Available at: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards

12. European Commission. EU taxonomy for sustainable activities. Available at: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

13. Intehrovanyi dovkillievyi dozvil (IDD): perevahy, protsedury, stroky otrymannia [Integrated environmental permit (IEP): advantages, procedures, terms of obtaining]. Available at: https://www.dei.gov.ua/post/3288

14. European Commission. Agriculture and rural development. Eco-schemes. Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes_en

15. Jongeneel R., van Asseldonk M., Graveland C. (2025) The Dutch Point-based Eco-scheme: a Transition to a Results-based Policy. *EuroChoices*. Available at: https://doi.org/10.1111/1746-692x.70015

16. Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (2025) Direct payments. Available at: https://www.bmleh.de/EN/topics/farming/eu-agricultural-policy-and-support/direct-payments.html

17. Design and Implementation of Eco-schemes in the new CAP Strategic Plans (2023). Available at: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/publications/2024-01/report-1-tg-ecoschemes.pdf

18. Midler E., Pagnon J., Nadeu E., Scheid A. (2023) Environmental and climate assessments of CAP Strategic Plans. Ecologic Institut. Available at: https://www.ecologic.eu/sites/default/files/publication/2023/50120-briefing-cap-strategic-plans.pdf

19. France: CAP Strategic Plan 2023-27 (2022). Available at: https://www.farm-europe.eu/blog-en/france-cap-strategic-plan-2023-27/

20. Sustainability-linked loans making an impact on Irish farms (2025). Agriland. Available at: https://www.agriland.ie/farming-news/sustainability-linked-loans-making-an-impact-on-irish-farms/

21. Addleshaw Goddard advises on award-winning sustainability-linked financing for Rural Asset Finance (2026). Available at: https://www.addleshawgoddard.com/en/news/2026/ag-advises-award-winning-sustainability-linked-financing-rural-asset-finance/

22. The AgreenaCarbon Project becomes the first large-scale soil carbon project to achieve Verra verification, now issuing 2.3 million verified carbon credits (2025). Available at: https://agreena.com/news/agreenacarbon-project-verra-verification/

23. Bennett V. (2023) US$ 30 million loan for Ukraine agri holding Astarta. Available at: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/us-30-million-loan-for-ukraine-agri-holding-astarta.html

24. Porvina N. (2026) Manageability rather than hectares: a new approach to lending to the agricultural sector in 2026. Available at: https://credit-agricole.ua/en/o-banke/pres-centr/novini/kerovanist-zamist-gektariv-nova-logika-kredituvannya-agrosek-1941

25. Kernel zapuskaie proiekt z vypusku vuhletsevykh kredytiv za standartom Verified Carbon [Kernel launches a project to issue carbon credits according to the Verified Carbon standard] (2025). Available at: https://www.kyivpost.com/post/63232

Дата надходження статті: 28.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 01.10.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026