

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117>

УДК 657.471:658.8

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-КОНЦЕПЦІЙ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ДЛЯ СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

IMPLEMENTATION OF ESG CONCEPTS: A STRATEGIC IMPERATIVE FOR THE SUSTAINABLE GROWTH OF SMALL AND MEDIUM-SIZED AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

Вовк Валерія Юріївна

доктор філософії з економіки,
виконувач обов'язків завідувача кафедри
комп'ютерних наук та цифрової економіки, доцент,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4029-5109>

Valeriia Vovk

Vinnytsia National Agrarian University

Статтю присвячено обґрунтуванню впровадження ESG-концепцій як стратегічного імперативу сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств (далі – МСП) України в умовах глибокої трансформації аграрного сектору. Запропоновано методичний підхід до кількісної оцінки ESG-рівня аграрних МСП на основі інтегрального індексу, який поєднує систему екологічних, соціальних та управлінських показників із галузевим вагомими коефіцієнтами значущості, що відображають ресурсну, соціально-кадрову та інституційну специфіку агробізнесу. Апробація моделі на прикладі СВК «Прогрес» засвідчила достатній рівень ESG-зрілості підприємства та продемонструвала зв'язок між інтегральним ESG-індексом, можливостями залучення пільгового фінансування, участю у програмах підтримки сталого розвитку та інтеграцією до сталих ланцюгів постачання. Реалізація запропонованої стратегії здатна підвищити конкурентоспроможність малих і середніх аграрних підприємств, розширити їх доступ до «зеленого» фінансування та посилити внесок у досягнення Цілей сталого розвитку.

Ключові слова: ESG-концепції; малі та середні аграрні підприємства; сталий розвиток; інтегральний ESG-індекс; нефінансова звітність; євроінтеграція.

The article substantiates the implementation of ESG concepts as a strategic imperative for the sustainable growth of small and medium-sized agricultural enterprises (hereinafter SMEs) in Ukraine amid the profound transformation of the agricultural sector driven by a combination of global challenges (climate change, soil degradation, social inequality) and local shocks (full-scale war, infrastructure destruction, labour shortages). Theoretical approaches to the interpretation of sustainable development, corporate social responsibility (CSR) and ESG are systematized. Based on a synthesis of domestic and international studies, the current state and key barriers to ESG integration are identified: the fragmented nature of implemented practices, the absence of mandatory non-financial reporting requirements, a shortage of financial and human resources, a low level of digitalization and limited management awareness of ESG reporting standards. A methodological approach is proposed for the quantitative assessment of the ESG level of agricultural SMEs using an integral index that combines a system of environmental, social and governance indicators with sector-specific weighting coefficients reflecting the resource, social-labour and institutional specifics of agribusiness. Testing the model on the example of the agricultural cooperative "Progres" confirmed a sufficient level of the enterprise's ESG maturity and demonstrated the relationship between the integral ESG index, opportunities to attract concessional finance, participation in sustainable development support programmes and integration into sustainable supply chains. Drawing on the modelling results and an analysis of the practices of leading Ukrainian and international agri-food companies, a step-by-step strategy for implementing ESG approaches in agricultural SMEs is developed, which includes ESG self-assessment, identification of priority areas,

implementation of pilot projects, integration of ESG into key business processes and the preparation of simplified non-financial reporting based on "light" SME standards. It is shown that the implementation of the proposed strategy can enhance the competitiveness of small and medium-sized agricultural enterprises, expand their access to green finance and strengthen their contribution to the achievement of the Sustainable Development Goals.

Keywords: ESG concepts; small and medium-sized agricultural enterprises; sustainable development; integral ESG index; non-financial reporting; European integration.

Постановка проблеми. В умовах глибокої трансформації аграрного сектору України, спричиненої як глобальними викликами (зміна клімату, деградація ґрунтів, соціальна нерівність), так і локальними факторами (повномасштабна війна, руйнування інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів), питання впровадження ESG-концепцій (Environmental, Social, Governance) набуває особливої стратегічної ваги. Малі та середні аграрні підприємства (далі – МСП) відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць, розвитку сільських територій та підтримці експортного потенціалу країни. Водночас саме МСП є найбільш вразливими до зовнішніх викликів, мають обмежений доступ до фінансування та зіштовхуються у своїй діяльності з численними бар'єрами на шляху до сталого розвитку.

Впровадження ESG-концепцій у діяльність МСП аграрного сектору економіки розглядається як стратегічний імператив для підвищення їхньої конкурентоспроможності, залучення інвестицій, адаптації до вимог європейської інтеграції та забезпечення сталого розвитку. З огляду на зобов'язання України щодо імплементації політики Європейського зеленого курсу, гармонізації з Директивою CSRD та стандартами ESRS, а також національну стратегію сталого розвитку, питання інтеграції ESG у стратегії МСП стає вимогою часу та ринкових умов.

Роботу виконано в рамках прикладного дослідження на тему: «Розробка програми розвитку малих і середніх аграрних підприємств на засадах ESG-орієнтирів для досягнення їх конкурентоспроможності та Цілей сталого розвитку» (державний реєстраційний номер 0125U000382, термін виконання: 2025-2026 рр.), яке виконується за рахунок коштів державного бюджету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сталого розвитку та ESG-концепції як його частини залишаються актуальними та знайшли своє відображення у наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. І. Кирчата та О. Шершенюк обґрунтували, що ESG-орієнтовані стратегії є передумовою формування довгострокових

конкурентних переваг і посилення інвестиційної привабливості бізнесу [1]. О.В. Лагодієнко, С.В. Руденко, Н.В. Лагодієнко [2] досліджують ключові виклики при оцінці відповідності підприємств ESG-критеріям (екологічним, соціальним, управлінським). Важливою перевагою дослідження є практичне спрямування – автори узагальнили світовий досвід використання ESG-рейтингу (S&P 500, ISSB, EFRAG) і визначили напрямки гармонізації українських практик з європейськими директивами CSRD.

Зарубіжні науковці, зокрема Li, J., Xu, X., емпірично довели, що інтеграція ESG-факторів підвищує фінансову стійкість компаній, особливо в умовах волатильності ринків, через зниження ризиків і зростання вартості активів [3]. Аналогічно, Kong, X. et al. у дослідженні аграрного сектору Азії та Європи показали, що ESG-практики сприяють підвищенню продуктивності через оптимізацію ресурсів і зменшення екологічного сліду [4].

В. Метелиця, Т. Гагалюк та В. Краєвський підкреслюють, що задоволення вимог інвесторів та стейкхолдерів у сфері сталості переходить у пріоритет усіх галузей економіки [5]. У дослідженні М. Гопки та О. Ковтуна розкрито сильні та слабкі сторони інтеграції ESG в аграрний сектор. SWOT-аналіз, представлений авторами, ідентифікував як сильні сторони України природний аграрний потенціал та традиції ведення господарства, а слабкі – недостатню інфраструктуру, обмежені фінанси й технічну підтримку. Можливостями вони назвали євроінтеграцію, залучення іноземних інвестицій і розвиток інноваційних технологій, а серед загроз виділили кліматичні зміни, геополітичні ризики і макроекономічну нестабільність [6]. Ці висновки підтверджують і практичні спостереження, для аграрних МСП основними стримувальними факторами є війна (через мобілізацію робочої сили і заблоковані землі), водночас головним стимулом є економічні вигоди від доступу до фінансування та європейських ринків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний інтерес до тематики сталого розвитку та ESG, у діяльності малих і середніх аграрних підприємств

України залишаються невирішеними питання адаптації європейських вимог, кількісної оцінки ESG-рівня та розробки прикладних моделей його поетапної імплементації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне наповнення впровадження ESG-концепцій як стратегічного імперативу сталого зростання малих і середніх аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріал дослідження. У сучасній науковій та прикладній літературі ESG розглядається як еволюція підходів до відповідального бізнесу – від класичної корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та загальної концепції сталого розвитку до інструментально орієнтованої, кількісно вимірюваної рамки управління екологічними, соціальними та управлінськими факторами. ESG дедалі частіше описують як «керовану архітектуру» сталого розвитку на рівні підприємства, що поєднує стратегічні цілі, ризик-менеджмент та вимірювані результати.

У низці досліджень ESG визначається як інтегрований підхід до управління підприємством, що гармонізує екологічні, соціальні та управлінські аспекти в межах стратегії розвитку, відходячи від вузького розуміння «фінансової» ефективності. ESG-менеджмент у

цьому контексті трактується як драйвер сталих трансформацій, який забезпечує перехід від традиційних моделей бізнесу, орієнтованих переважно на прибуток, до моделей сталого розвитку, де одночасно враховуються економічні, екологічні та соціальні цілі [8].

Паралельно у практично орієнтованих джерелах ESG описується як вимірювана рамка (measurable framework), яку використовують інвестори для оцінювання стійкості, етичності та ризикостійкості компанії. Наголошується, що на відміну від загальних декларацій про відповідальність, ESG зосереджується на конкретних, кількісно оцінюваних показниках за трьома блоками – екологія (Environmental), соціальна сфера (Social), корпоративне управління (Governance), що дозволяє інтегрувати ці фактори в стратегію, систему ризик-менеджменту та інвестиційний аналіз [9].

Ключові відмінності між ESG, CSR та сталим розвитком узагальнено на рис. 1.

ESG забезпечує вимірювані рамки для відстеження та звітності про сталий прогрес компанії, забезпечуючи прозорість та підзвітність у бізнес-операціях. ESG встановлює стандартизовані критерії для інвесторів для оцінки ефективності компанії за трьома напрямками: екологічна відповідальність, соціальна відповідальність та практика управління:

1) екологічна стійкість зосереджена на ефективності використання ресурсів та інно-

ESG	CSR	Сталий розвиток
Кількісне	Кількісне та якісне	Кількісне та якісне
Зовнішнє регулювання	Саморегулювання	Зовнішнє і саморегулювання
Безпосередньо пов'язаний з оцінкою бізнесу	Не безпосередньо пов'язаний з оцінкою бізнесу	Часто пов'язаний з оцінкою бізнесу
Застосовується через вимірювані цілі та аудити	Застосовується через корпоративну культуру, цінності та бренд	Застосовується через поєднання підходів CSR та ESG

Рис. 1. Порівняння концепцій ESG, CSR та сталого розвитку

Джерело: сформовано автором

ваціях, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище шляхом прийняття стратегічних рішень;

2) соціальна стійкість надає пріоритет справедливим трудовим практикам та ініціативам щодо різноманітності, забезпечуючи інклюзивність та добробут громади;

3) управління охоплює здатність фірми інтегрувати етичні, прозорі процеси прийняття рішень, дотримуючись при цьому правових та регуляторних стандартів.

Аграрний сектор України є одним з найбільш чутливих до кліматичних, екологічних та соціальних ризиків, тому перехід до управління за логікою ESG для нього набуває характеру не опції, а стратегічного імперативу. Поєднання кліматичної вразливості, деградації ґрунтів, зростання водного стресу та залежності сільських громад від агровиробництва робить будь-яке відновлення та євроінтеграцію неможливими без системної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у бізнес-моделі агропідприємств.

Малі та середні аграрні підприємства (далі – МСП) відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості сільського населення та формуванні експортного потенціалу України. У 2020-2025 роках їх діяльність здійснювалася в умовах суттєвих структурних трансформацій, зумовлених пандемією COVID-19, повномасштабною війною, логістичними обмеженнями та посиленням вимог до сталого розвитку бізнесу. У цих умовах аналіз економічного стану та динаміки розвитку аграрних МСП є необхідним для обґрунтування можливостей і бар'єрів впровадження ESG-концепцій як стратегічного інструменту довгострокового зростання.

Концепція ESG ґрунтується на інтеграції трьох блоків чинників – Environmental, Social, Governance – у стратегічне та операційне управління підприємством, що дозволяє оцінювати його стійкість не лише через фінансові показники, а й через вплив на довкілля, суспільство та систему управління. У аграрному секторі екологічний вимір включає ефективне використання земельних ресурсів, зменшення викидів парникових газів, впровадження кліматоорієнтованих технологій землеробства (no-till, strip-till, сидерати, органічне удобрення тощо).

Соціальний компонент ESG в аграрних МСП охоплює гідні умови праці, розвиток сільських громад, продовольчу безпеку, а також взаємодію з місцевими стейкхолдерами.

Управлінський (governance) вимір передбачає прозору систему прийняття рішень, належне розкриття інформації, протидію корупційним практикам, запровадження політик комплаєнсу та підзвітності, що в сукупності підвищує інвестиційну привабливість аграрних підприємств.

МСП мають унікальні переваги для впровадження ESG-концепцій, зокрема, гнучкість, близькість до споживача, інноваційний потенціал, внесок у регіональний розвиток. Водночас вони стикаються з такими бар'єрами, як дефіцит фінансування, низький рівень цифровізації, відтік кадрів, монополізація ринків та економічна нестабільність. Література підкреслює, що саме ESG-орієнтація може стати для МСП джерелом конкурентних переваг, особливо в умовах високої волатильності та невизначеності ринків.

Сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність (CSR) та ESG – це взаємопов'язані, але не тотожні концепції, що формують сучасну парадигму відповідального бізнесу. Сталий розвиток визначається як використання ресурсів без шкоди для майбутніх поколінь, CSR – як добровільна бізнес-модель для створення соціальних та екологічних вигод, а ESG – як система вимірювання нефінансової діяльності підприємства за трьома ключовими напрямками: екологія, соціум, управління.

За результатами дослідження Офісу зеленого переходу [10], 77% українських компаній визнають потребу у впровадженні ESG-стандартів, але лише 15% добре розуміють їхню суть. 81% компаній, які не зобов'язані відповідати CSRD, планують все одно звітувати про сталість, а 85% мають намір продовжувати звітувати навіть за змін регуляторних вимог (табл. 1).

Таким чином, найбільший прогрес спостерігається серед середніх підприємств, орієнтованих на експорт та співпрацю з міжнародними партнерами. Водночас більшість МСП впроваджують окремі елементи ESG (ощадливе землеробство, енергоефективність, соціальні програми), але не формалізують їх у звітній документації.

Із метою систематизації та узагальнення практичного досвіду впровадження ESG-підходів у діяльність аграрних підприємств доцільно здійснити порівняльний аналіз найбільш поширених та результативних моделей, що застосовуються в міжнародній та українській практиці. У цьому контексті виділено три ключові робочі кластери ESG-практик, які

Таблиця 1

Показники діяльності МСП щодо імплементації ESG-концепції

Показник	Роки		
	2023	2024	2025 (прогноз)
Частка МСП, що впроваджують ESG, %	12	19	27
Частка МСП, які готують нефінансову звітність, %	7	13	21
Частка МСП, що проходять зовнішній аудит ESG, %	3	7	12
Частка МСП, що інтегрують ESG у стратегію, %	10	16	24

Джерело: сформовано автором на основі даних Офісу зеленого переходу [10]

мають прикладне значення насамперед для МСП і можуть бути адаптовані з урахуванням їх ресурсних, технологічних та організаційних можливостей, зокрема цифровізація аграрного виробництва (digital farms), розвиток зеленої енергетики на основі відновлюваних джерел та біоенергетичних технологій, а також соціально орієнтовані моделі господарювання, зокрема кооперацію та соціальне фермерство. Узагальнена характеристика зазначених кластерів, їх ключові інструменти та очікувані ESG-ефекти наведені в таблиці 2.

Одним із прикладів успішного впровадження ESG-концепцій є компанія Unilever, яка активно впроваджує сталі підходи у своїй агропромисловій діяльності. Компанія підтримує проекти з відновлення ґрунтів, зменшення викидів парникових газів та впровадження сталого землеробства.

Unilever працює з фермерами у понад 100 країнах, навчаючи їх сталим методам вирощування сільськогосподарських культур, що дозволяє зменшити екологічний слід і підвищити якість продукції.

Nestlé також є прикладом компанії, яка реалізує ESG-практики на глобальному рівні. Компанія активно працює над зменшенням використання води, впроваджує системи управління відходами та перехід на відновлювані джерела енергії у своїх виробничих процесах. Nestlé запровадила ініціативу „Зелений кавовий план”, який передбачає навчання фермерів у Латинській Америці сталим методам вирощування кави, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля та покращити умови праці фермерів.

Американська компанія Cargill, один з найбільших гравців у глобальному агропромисловому секторі, активно впроваджує стратегії зменшення викидів парникових газів та захисту біорізноманіття. Cargill зобов'язалася до 2030 року скоротити викиди вуглецю на 30% у своїх ланцюгах постачання. Компанія

активно співпрацює з фермерами, допомагаючи їм впроваджувати сталі методи ведення сільського господарства, зокрема зменшення використання хімічних добрив та перехід на біологічні методи захисту рослин.

Danone, ще один глобальний лідер у харчовій промисловості, впроваджує ESG-практики через свої програми сталого управління водними ресурсами, зменшення викидів парникових газів та перехід на органічне виробництво. Компанія активно працює з місцевими громадами, підтримуючи розвиток місцевого фермерства та впровадження екологічно чистих технологій у виробництві молочної продукції.

Компанія Olam International зі Сінгапуру також активно впроваджує ESG-стратегії, спрямовані на забезпечення сталого постачання сировини, підтримку місцевих фермерів та зменшення впливу на навколишнє середовище. Olam співпрацює з міжнародними організаціями та урядами для розвитку проектів зі збереження лісів, покращення умов праці та навчання фермерів у Африці та Азії [11, с. 111].

Таким чином, агропромислові підприємства по всьому світу впроваджують ESG-концепції, які сприяють підвищенню екологічної відповідальності, покращенню соціальних умов і забезпеченню належного управління. Такі практики не тільки допомагають зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й покращують репутацію компаній, сприяють залученню інвестицій та забезпечують довгострокову стійкість бізнесу в умовах глобальних викликів.

Доцільно також зосередити увагу на досвіді провідних аграрних компаній та кооперативних форм господарювання, зокрема на прикладах Astarta, МХП та типового аграрного кооперативу, які репрезентують різні рівні інтеграції ESG-практик і можуть слугувати базою для формування прикладних рекомендацій для аграрних МСП.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика ESG-кейсів впровадження у МСП аграрних підприємствах

Кластер ESG-практик	Міжнародний (ЄС) досвід	Український досвід	Домінуючі ESG-компоненти	Значення для аграрних МСП
Цифрові ферми (Digital farms)	Реалізуються в межах програм Horizon Europe, ініціатив Єврокомісії «Future of Farming» та демонстраційних smart/precision farming проєктів. Широко застосовуються супутникові системи Copernicus, БПЛА, IoT-сенсори, DSS-платформи для оптимізації врожайності, зменшення використання пестицидів і ресурсів. Демонстраційні ферми сприяють трансферу технологій малим виробникам.	Активніше впроваджуються серед середніх підприємств і агрохолдингів; для малих господарств – через сервісні платформи, кооперативні моделі та проєкти технічної допомоги. Поширюються супутниковий моніторинг, демонстраційні поля, базові елементи точного землеробства. Ключові бар'єри — висока вартість обладнання та дефіцит цифрових компетенцій.	E, G	Підвищення продуктивності та прозорості, скорочення витрат ресурсів, формування основ нефінансової звітності.
Зелена енергетика та біоенергія	У ЄС аграрна біоенергетика (біогаз, біометан) є системним елементом сільського розвитку. Кооперативні та фермерські біогазові установки використовують органічні відходи й енергокультури, забезпечуючи енергетичну автономність і зниження викидів. JRC-дослідження підтверджують економічну доцільність AD за наявності стабільного ринку та логістики.	У 2020–2024 рр. сформувалися перші комерційні біогазові та біометанові проєкти; після 2022 р. інтерес посилюється через енергетичну кризу. Великі компанії (Astarta, МХП) інвестують у переробку відходів та енергогенерацію; для МСП характерні кооперативні моделі малих установок. Міжнародна підтримка (EBRD, інші донори) підвищує енергостійкість сектору.	E, G	Зниження енергетичних ризиків, диверсифікація доходів, підвищення екологічної відповідальності.
Соціальні кооперативи та соціальне фермерство	У країнах ЄС (Італія, Франція, Угорщина) поширене social farming: поєднання агровиробництва з реабілітацією, працевлаштуванням вразливих груп, локальним туризмом. Підтримується через CAP-мережі та проєкти Horizon, сприяє соціальній інтеграції та зайнятості в сільській місцевості.	В Україні наявні приклади сервісних і виробничих кооперативів, соціальних ініціатив у поєднанні з агровиробництвом, локальні проєкти з переробки відходів і брикетування. Окремі кооперативи демонструють потенціал об'єднання ресурсів МСП, однак масштабування стримується інституційними бар'єрами та низьким рівнем довіри.	S, G	Посилення соціальної стійкості громад, створення робочих місць, підвищення довіри та кооперації між МСП.

Джерело: сформовано автором

Astarta є одним із лідерів українського агробізнесу у впровадженні ESG-практик. Компанія реалізує проєкти з переробки агровідходів, скорочення викидів, підвищення енергоефективності виробництва та розвитку людського капіталу. Досвід Astarta демонструє, що ESG-інвестиції можуть генерувати економічний ефект, але для малих підприємств ці практики доцільно адаптувати через кооперацію або модульні рішення.

МХП впроваджує ESG-концепцію як частину корпоративної стратегії, зосереджуючись на ресурсоефективності, циркулярній економіці та соціальній відповідальності у регіонах присутності. Досвід МХП підтверджує, що ESG є не лише екологічним, а й соціально-економічним інструментом, який може бути масштабований на рівень малих постачальників.

Типовий український аграрний кооператив об'єднує дрібні фермерські господарства для спільного виробництва, переробки або використання енергоефективних рішень (сонячні панелі, біопаливо з відходів).

Отже, досвід України та ЄС свідчить, що ESG-практики в аграрних МСП є економічно доцільними за умови адаптації масштабів і механізмів фінансування. Українські кейси великих компаній формують стратегічні орієнтири, тоді як кооперативні моделі відкривають реальні можливості для малих і середніх підприємств. Саме поєднання фінансової підтримки, інституційної кооперації та локальних соціальних ініціатив може стати базою сталого розвитку аграрних МСП України.

Сталий розвиток аграрних МСП доцільно розглядати як результат системної взаємо-

дії трьох груп факторів – екологічних, соціальних та управлінських. Формалізовано це можна подати у вигляді функціональної залежності (1):

$$SD_i = f(E_i, S_i, G_i), \quad (1)$$

де: SD_i – рівень сталого розвитку i -го підприємства;

E_i – інтегральний показник екологічної відповідальності;

S_i – інтегральний показник соціальної відповідальності;

G_i – інтегральний показник якості корпоративного управління.

У табл. 3 наведено систему показників для оцінювання спроможності аграрних МСП впроваджувати ESG-концепції.

З огляду на різну значущість ESG-складових для аграрного сектору, доцільним є використання зваженого підходу.

Для кількісної оцінки ESG-рівня аграрного МСП запропоновано інтегральний показник (2):

$$ESG_i = \alpha E_i + \beta S_i + \gamma G_i, \quad (2)$$

де: α , β , γ – вагові коефіцієнти значущості складових ESG,

$$\alpha + \beta + \gamma = 1$$

У межах дослідження прийнято, що для аграрних МСП:

– екологічна складова має пріоритетне значення ($\alpha=0,4$);

– соціальна та управлінська складові є рівнозначними ($\beta=\gamma=0,3$).

Структура вагових коефіцієнтів відображає галузеву специфіку аграрного виробництва, у межах якої екологічна складова формує ресурсну базу розвитку, а соціальна та управлінська – інституційну та кадрову стійкість підприємства.

Таблиця 3

Система показників для оцінювання ESG-рівня малого аграрного підприємства

ESG-складова	Показник	Економічний зміст
E	Частка енергоефективної техніки	Зниження витрат і викидів
E	Скорочення використання палива	Зменшення собівартості
E	Використання органічних добрив	Підтримка родючості ґрунтів
S	Співвідношення зарплати до регіональної	Соціальна стабільність
S	Офіційна зайнятість	Дотримання трудових стандартів
S	Інвестиції у громаду	Репутаційний капітал
G	Фінансове планування	Прогнозованість результатів
G	Внутрішній контроль	Зниження фінансових ризиків
G	Податкова дисципліна	Довіра інвесторів і кредиторів

Джерело: сформовано автором

Для інтерпретації результатів розрахунку, пропонуємо таблицю значень відповідності рівня ESG управлінським можливостям підприємства (табл. 4).

Із метою оцінювання впливу ESG на фінансову динаміку підприємства використано лінійну регресійну модель (3):

$$GR_i = \delta_0 + \delta_1 ESG_i + \delta_2 INV_i + \delta_3 DIG_i + \varepsilon_i$$
 (3)

де: GR_i – темп зростання доходів;
 INV_i – інвестиційна активність;
 DIG_i – рівень цифровізації бізнес-процесів;
 ε_i – випадкова складова.

Запропонований підхід забезпечує адекватність моделі умовам функціонування малих і середніх аграрних підприємств України та підвищує практичну цінність результатів моделювання для управлінських рішень.

Об’єктом апробації моделі обрано аграрне МСП – СВК «Прогрес», (24715, Вінницька обл., Піщанський р-н, с. Студена, вул. Соборна, 42):

- основний вид діяльності – вирощування зернових і олійних культур
- площа землекористування – 1 200 га;
- чисельність персоналу – 116 осіб;
- дохід за 2024 р. – 42 млн грн.

Таблиця 4

Відповідність рівня ESG управлінським можливостям підприємства

Рівень ESG	Характеристика	Стратегічні можливості
< 0,40	Низький	Обмежений доступ до фінансування
0,40–0,60	Середній	Часткова участь у програмах підтримки
0,60–0,75	Достатній	Пільгове фінансування, сталий збут
> 0,75	Високий	Інтеграція у міжнародні ланцюги поставок

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

Формування ESG-показників СВК «Прогрес», 2024 р.

Показник	Фактичне значення	Нормалізоване значення
Екологічна складова (E)		
Частка органічних добрив	45%	0,45
Скорочення споживання дизпалива	30%	0,30
Частка енергоефективної техніки	60%	0,60
$E = \frac{0,45 + 0,30 + 0,60}{3} = 0,45$		
Соціальна складова (S)		
Середня зарплата до середньої по регіону	1,15	0,58
Частка офіційно працевлаштованих	100%	1
Інвестиції у громаду (на працівника)	середні	0,5
$S = \frac{0,58 + 1,0 + 0,50}{3} = 0,69$		
Управлінська складова (G)		
Наявність фінансового планування	так	1
Внутрішній контроль	частково	0,5
Податкова дисципліна	повна	1
$G = \frac{1,0 + 0,5 + 1,0}{3} = 0,83$		

Джерело: розраховано автором за даними СФГ «Прогрес»

Для оцінювання використано по 3 індикатори для кожної ESG-складової, нормалізовані в інтервалі [0; 1] (табл. 5).

Наступним етапом здійснимо розрахунок інтегрального ESG-індексу із врахуванням вагових показників для підприємств аграрного сектору економіки України ($\alpha = 0,4; \beta = 0,3; \gamma = 0,3$).

$$ESG = 0,4 \cdot 0,45 + 0,3 \cdot 0,69 + 0,3 \cdot 0,83 = 0,18 + 0,207 + 0,249 = 0,636$$

У табл. 6 наведено результати розрахунку інтегрального ESG-індексу для СВК «Прогрес» у 2024 р.

Розраховане значення інтегрального ESG-індексу свідчить про достатній рівень розвитку досліджуваного підприємства у напрямку впровадження ESG-концепції. Зокрема, наявність сформованих ESG-концепцій створює для СВК «Прогрес» передумови для участі у національних та міжнародних програмах підтримки сталого розвитку, орієнтованих на екологізацію виробництва та зниження вуглецевого сліду.

Передусім це стосується програм, спрямованих на: впровадження енергоефективних технологій; модернізацію сільськогосподарської техніки; розвиток органічного виробництва; скорочення використання викопного палива; управління відходами агровиробництва.

Для більшості таких програм наявність ESG-індикаторів (екологічні заходи, соціальна політика, прозорість управління) є або формальною вимогою, або конкурентною перевагою під час відбору проєктів. Підприємство з підтвердженим рівнем ESG-зрілості здатне аргументовано довести відповідність принципам сталого розвитку, що істотно підвищує ймовірність отримання підтримки.

Також достатній рівень інтегрального ESG-індексу підприємства безпосередньо впливає на доступ до фінансових ресурсів на пільгових умовах. Особливу роль відіграє управлінська складова ESG, яка сигналізує кредито-

рам про наявність фінансового планування, внутрішнього контролю та податкової дисципліни. Водночас екологічна складова знижує довгострокові ризики діяльності, а соціальна – кадрові та репутаційні ризики. У сукупності це формує образ підприємства як стійкого та передбачуваного позичальника, що є ключовою умовою для пільгового фінансування.

Наявність ESG-орієнтованої моделі управління відкриває для аграрного підприємства доступ до ланцюгів сталих поставок, які формуються великими переробними компаніями, торговельними мережами та експортно-орієнтованими структурами. Підприємство з належним рівнем ESG-зрілості здатне підтвердити відповідність нефінансовим вимогам контрагентів; брати участь у довгострокових контрактах; зменшувати ризик виключення з ланцюга постачання; отримувати цінову премію за продукцію зі сталими характеристиками. У стратегічній перспективі це сприяє стабілізації збуту, зниженню залежності від кон'юнктурних коливань та підвищенню ринкової стійкості малого аграрного бізнесу.

Отже, запропонована модель ґрунтується на припущенні, що кожна зі складових ESG має самостійний економічний зміст, проте максимальний ефект досягається лише за умови їх комплексної взаємодії. Екологічна складова формує ресурсну та виробничу основу сталого розвитку, соціальна – забезпечує кадрову стабільність і соціальну легітимність бізнесу, тоді як управлінська визначає ефективність використання ресурсів і якість управлінських рішень.

Висновки. У ході дослідження доведено, що впровадження ESG-концепцій для малих та середніх аграрних підприємств України є стратегічним імперативом, зумовленим поєднанням кліматичних, ресурсних, соціальних та регуляторних викликів. Результати аналізу свідчать, що попри наявність окремих елементів сталого управління (ощадливе землеробство, базові соціальні ініціативи, удосконалення корпоративного управління), більшість

Таблиця 6

Інтегральний ESG-індекс для СВК «Прогрес» у 2024 р.

Складова	Значення	Ваговий коефіцієнт	Зважений внесок
Екологічна (E)	0,45	0,40	0,18
Соціальна (S)	0,69	0,30	0,207
Управлінська (G)	0,83	0,30	0,249
Інтегральний ESG	–	1,00	0,636

Джерело: розраховано автором за даними СФГ «Прогрес»

МСП залишаються на етапі фрагментарного впровадження ESG без належної формалізації, цифрової підтримки та звітності. Запропонований інтегральний ESG-індекс дозволяє кількісно оцінювати рівень ESG-зрілості аграрних МСП, а результати апробації на прикладі СВК «Прогрес» підтверджують його придатність для практичного використання при прийнятті управлінських рішень, оцінюванні інвестиційної привабливості та обґрунтуванні участі у програмах підтримки. Встановлено, що екологічна складова відіграє домінуючу роль у формуванні ресурсної бази сталого розвитку, тоді як соціальна та

управлінська забезпечують кадрову стабільність і інституційну стійкість підприємства. Обґрунтовано поетапну стратегію впровадження ESG-підходів у діяльність аграрних МСП, яка передбачає перехід від спрощеної самооцінки та чек-листів до інтеграції ESG у ключові бізнес-процеси й підготовки нефінансової звітності на основі «легких» рамок для МСП. Реалізація такої стратегії створює передумови для розширення доступу МСП до «зеленого» фінансування, інтеграції в сталі ланцюги постачання та підвищення їхнього внеску в досягнення Цілей сталого розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кирчата І., Шершенюк О. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
2. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко Н.В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
3. Li, J., Xu, X. Can ESG rating reduce corporate carbon emissions? – An empirical study from Chinese listed companies. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 434, 140226. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.140226
4. Kong, X., Li, Z., Lei, X. Research on the impact of ESG performance on carbon emissions from the perspective of green credit. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14 (1), 10478. DOI: 10.1038/s41598-024-61353-3
5. Метелиця В., Гагалюк Т., Краєвський В. ESG-звітність в агросекторі України: емпіричний аналіз і шляхи інтеграції до FSDN. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 10. С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>
6. Ковтун О., Гопка М. Особливості впровадження управлінських критеріїв ESG у сільському господарстві України в контексті глобальних викликів та ЄС інтеграції. *Економіка і управління бізнесом*. 2024. Т. 15, № 3. С. 87–99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>
7. Гончарук І.В., Панцирева Г.В., Вовк В.Ю. Оцінка біоенергетичного потенціалу АПК для забезпечення енергетичної незалежності галузі. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). С. 71–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-71-80>
8. Дюгованець О., Кулініч Т., Попович О. ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. *Економіка та суспільство*. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103>
9. Docx P., Belkacem-Nacer S. Exploring the interplay between Sustainability, CSR, and ESG. 2024. URL: <https://www.grantthornton.nl/en/insights-en/tax/exploring-the-interplay-between-sustainability-csr-and-esg/> (дата звернення: 11.12.2025).
10. Офіс зеленого переходу. URL: <https://gto.dixigroup.org/> (дата звернення: 09.12.2025).
11. Лагодієнко О.В. Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. *Економічний про-смір*. 2024. № 193. С. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>

REFERENCES:

1. Kyrchata, I., & Shersheniuk, O. (2023) Rozrobka stratehii rozvytku pidpriemnytstva na zasadakh ESG-oriyentyriv [Development strategy of entrepreneurship based on ESG guidelines]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
2. Lahodienko, O. V., Rudenko, S. V., & Lahodienko, N. V. (2024) Otsinka vidpovidnosti pidpriemstv kryteriiam ESG: osnovni vyklyky [Assessment of enterprises' compliance with ESG criteria: main challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 66, pp. 78–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>

3. Li, J., & Xu, X. (2024) Can ESG rating reduce corporate carbon emissions? – An empirical study from Chinese listed companies. *Journal of Cleaner Production*, vol. 434, 140226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140226>
4. Kong, X., Li, Z., & Lei, X. (2024) Research on the impact of ESG performance on carbon emissions from the perspective of green credit. *Scientific Reports*, vol. 14 (1), 10478. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-61353-3>
5. Metelytsia, V., Hahaliuk, T., & Kraievskyi, V. (2025) ESG-zvitnist v ahrosektori Ukrainy: empirichniy analiz i shliakhy intehtatsii do FSDN [ESG reporting in Ukraine's agrarian sector: empirical analysis and integration paths to FSDN]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, vol. 10, pp. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>
6. Kovtun, O., & Hopka, M. (2024) Osoblyvosti vprovadzhennia upravlinskykh kryteriiv ESG u silskomu hospodarstvi Ukrainy v konteksti hlobalnykh vyklykiv ta YeS intehtatsii [Implementation features of ESG governance criteria in Ukraine's agriculture in the context of global challenges and EU integration]. *Ekonomika i upravlinnia biznesom – Economics and business management*, vol. 15(3), pp. 87–99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>
7. Honcharuk, I. V., Pantsyрева, H. V., & Vovk, V. Yu. (2023) Otsinka bioenerhetychnoho potentsialu APK dlia zabezpechennia enerhetychnoi nezalezhnosti haluzi [Assessment of bioenergy potential of agro-industrial complex for ensuring energy independence of the sector]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, vol. 3 (57), pp. 71–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-71-80>
8. Dyuhovanets, O., Kulinich, T., & Popovych, O. (2025) ESG-menedzhment yak draiver staloi transformatsii pidpriemstv ta orhanizatsii [ESG management as a driver of sustainable transformation of enterprises and organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103>
9. Docx, P., & Belkacem-Nacer, S. (2024) Exploring the interplay between Sustainability, CSR, and ESG. Available at: <https://www.grantthornton.nl/en/insights-en/tax/exploring-the-interplay-between-sustainability-csr-and-esg/> (accessed December 11, 2025)
10. Ofis zelenoho perekhodu [Green Transition Office]. (2025) Available at: <https://gto.dixigroup.org/> (accessed December 9, 2025)
11. Lahodienko, O. V. (2024) Vprovadzhennia korporatyvnykh praktyk ESG: mizhnarodnyi dosvid [Implementation of corporate ESG practices: international experience]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 193, pp. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>