



ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 338.43:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.8>

JEL Classification: Q01, Q12, M14, O13

Губені Ю.Е.,
*д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва та торгівлі,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1842-8975>,*
Зеліско Н.Б.,
*канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та торгівлі,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2467-5585>,*
Райтер Н.І.,
*канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та торгівлі,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7108-2539>,*
*Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЙ ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Hubeni Yu.E.,
*dr.sc.(econ.), professor,
head of the department of entrepreneurship and trade,*
Zelisko N.B.,
*cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of entrepreneurship and trade,*
Raiter N.I.,
*cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of entrepreneurship and trade,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv*

IMPLEMENTATION OF ESG STRATEGIES AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Постановка проблеми. Аграрний сектор України, будучи локомотивом національної економіки, сьогодні стикається з безпрецедентними викликами. Окрім наслідків воєнних дій, руйнування логістики та втрати активів, вітчизняні підприємства опинилися перед необхідністю адаптації до нових вимог глобального ринку. Європейський «Зелений курс» (Green Deal) та зростання вимог інвесторів до сталості бізнесу докорінно змінюють парадигму господарювання. В таких умовах економічний потенціал сільськогосподарських підприємств вже не може оцінюватися лише кількістю гектарів чи тоннами зібраного врожаю.

Актуальність теми зумовлена тим, що імплементація ESG-стратегій (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) перетворюється з іміджевого інструменту на реальний фактор зміцнення економічного потенціалу, забезпечуючи доступ до капіталу та ринків збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та структури економічного потенціалу аграрних підприємств ґрунтовно висвітлено у працях багатьох вітчизняних вчених, таких як В. Андрійчук, О. Красноручський, Л. Мармоль, В. Россоха. Вони розглядають потенціал як сукупність ресурсів та здатності їх ефективного використання. Науковці Маренич Т., Смігунова О., Халін С., Кальченко М. [6] оцінюють економічний потенціал аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Для оцінювання ефективності реалізації економічного потенціалу підприємства ними запропоновано за визначеними елементами систему основних показників і коефіцієнтів, на основі якої можна розрахувати інтегральний показник рівня ефективності реалізації потенціалу.

Питання зміцнення економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств у контексті інноваційного розвитку та ефективного ресурсного забезпечення ґрунтовно досліджені у працях відомих вітчизняних вчених: П. Саблука [12], В. Месель-Веселяка, М. Лупенка, О. Шпикуляка. Зокрема, вони акцентують увагу на специфіці аграрного виробництва як базису продовольчої безпеки.

У дослідженні Васильців Т., Міценко Н., Мульської О., Зайченко В. [2] ґрунтовно проаналізовано категоріальний апарат та функціональну взаємозалежність економічного потенціалу та економічної безпеки підприємства. Автори доводять, що точки конвергенції цих понять лежать у площині забезпечення стійкого розвитку, де потенціал виступає рушійною силою зростання, а безпека – механізмом нейтралізації дестабілізуючих чинників. Дивергенція проявляється в об'єктах впливу: якщо потенціал орієнтований на нарощення ресурсних можливостей, то безпека зосереджена на захисті вже існуючих активів та інтересів.

Проте, як зазначають дослідники, в останні роки інтерес до традиційного розуміння ефективності знижується на користь нових пріоритетів. Більшість існуючих напрацювань розглядають соціальну відповідальність або екологічні заходи як витратну частину, що відволікає ресурси від основного виробництва. Водночас, комплексний підхід, який розглядає ESG-стратегії як безпосередній інструмент нарощення економічного потенціалу в умовах післявоєнної відбудови, залишається недостатньо дослідженим.

Проблематика впровадження принципів сталого розвитку та ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у діяльність суб'єктів господарювання перебуває в центрі уваги багатьох провідних науковців. Теоретичне підґрунтя концепції сталого розвитку та відповідального інвестування закладено у працях зарубіжних вчених, таких як Е. Фріман (теорія стейкхолдерів), М. Портер [16] та М. Креймер (концепція спільних цінностей), а також Р. Екклз та Дж. Серафейм, які довели кореляцію між високими показниками ESG та довгостроковою фінансовою ефективністю компаній.

Вплив екологічних та соціальних чинників на економічний потенціал агробізнесу аналізували у своїх роботах такі дослідники, як Ю. Губені [3], який фокусується на питаннях сільського розвитку та підприємництва, а також Ю. Кравчик, В. Шпильова, О. Доброзорова [7], досліджуючи механізми адаптації підприємств до сучасних викликів. Окремі аспекти нефінансової звітності та інвестиційної привабливості аграрних формувань через призму ESG висвітлено у працях О. Безвуса [1]. Смирнова С., Смирнов В., Юзик В. [13] зазначають, що економічний потенціал формується при взаємодії природно-кліматичних умов та основних виробничих факторів галузі, а саме: кількості і якості земель сільськогосподарського призначення; наявності трудових ресурсів, зайнятих у сільськогосподарському виробництві; рівня і якості матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Науковцями Дяковським Д. [4], Кирчатого І., Шершенюк О. [6], Макаренком І. [9] досліджуються сучасні підходи до формування та реалізації ESG-активності в аграрному бізнесі України як інструменту стратегічного управління сталим розвитком підприємств. Пшеничною М. [11] обґрунтовано роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. Лагодієнко О., Руденко С. та Лагодієнко Н. здійснено оцінку відповідності цих критеріїв підприємствам [8]. Визначено, що рівень ESG-активності безпосередньо пов'язаний із здатністю підприємств забезпечувати інтеграцію принципів сталого розвитку у виробничу, управлінську та корпоративну стратегію. Ткаченко А., Левченко Н., Пожуєва Н., Севастьянов Р., Левченко С. [15] аргументовано, що трансформація агробізнесу відповідно до ESG-підходів потребує не лише розуміння принципів екологічної відповідальності, соціального партнерства та прозорого корпоративного управління, а й конкретних інструментів для планування, вимірювання, контролю та звітності.

Попри значний масив наукових напрацювань, залишається недостатньо вивченим прикладний аспект імплементації ESG-стратегій саме як інструменту капіталізації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Більшість досліджень мають загальнотеоретичний характер або стосуються лише великих агрохолдингів. Наразі відсутні чіткі методичні підходи до оцінки впливу ESG-трансформації на внутрішні компоненти потенціалу (ресурсний, виробничий, фінансовий) малих та середніх агропідприємств в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних процесів. Саме необхідність

розробки прикладного інструментарію впровадження ESG-стратегій для зміцнення життєстійкості агровиробників визначила напрям нашого дослідження.

Постановка завдання. Наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегій екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) як ключового інструменту підвищення економічного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору в умовах глобальних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація економічних умов вимагає перегляду підходів до формування потенціалу агропідприємств. Якщо класичне визначення трактує економічний потенціал як сукупність виробничих, фінансових, трудових та інноваційних ресурсів, то сучасний підхід вимагає інтеграції в цю систему критеріїв сталості.

Під економічним потенціалом аграрного підприємства в контексті ESG слід розуміти його здатність генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі, мінімізуючи екологічні ризики, розвиваючи людський капітал та забезпечуючи прозорість управління.

Сучасний стан економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств України характеризується станом «динамічної адаптивності». З одного боку, відбулася суттєва ерозія ресурсного компоненту (втрата земельного фонду, руйнування матеріально-технічної бази), з іншого – активізувалися процеси якісної трансформації через впровадження інноваційних та ESG-орієнтованих стратегій.

За даними Світового банку та профільного міністерства, прямі збитки агросектору перевищили \$10 млрд [14], проте економічний потенціал демонструє живучість за рахунок:

- реструктуризації експортних шляхів (перехід від переважно морської логістики до мультимодальної (Дунайські порти, залізничні перевезення до ЄС), що вимагає нових інвестицій в елеваторну та логістичну інфраструктуру);

- зміни структури посівів (збільшення частки олійних культур (рапс, соя) над зерновими через вищу рентабельність та простішу логістику, що свідчить про гнучкість виробничого потенціалу);

- енерготрансформації (кожне п'яте середнє агропідприємство впроваджує елементи відновлюваної енергетики (сонячні панелі, біогазові установки) для забезпечення автономності виробничих процесів).

Системне зміцнення економічного потенціалу через ESG-трансформацію надає підприємствам низку стратегічних переваг:

- міжнародна фінансова інклюзія (наявність підтвердженої стратегії сталого розвитку відкриває доступ до пільгового фінансування від IFC, EBRD та в межах програми Ukraine Facility (50 млрд євро від ЄС), де екологічні та соціальні критерії є ключовими);

- технологічна модернізація (перехід на «точне землеробство» (precision farming) дозволяє скоротити витрати на ТМЦ (пальне, добрива) на 15–25 %, що критично в умовах цінового диспаритету);

- капіталізація бренду та лояльність (у соціальному аспекті – підтримка працівників та громад у воєнний час мінімізує плинність кадрів та зміцнює відносини з орендодавцями земельних паїв).

Попри позитивні тренди, існують вагомі дестабілізуючі чинники, що стримують реалізацію потенціалу:

- дефіцит «людського капіталу» (мобілізаційні процеси та міграція призвели до критичної нестачі кваліфікованих механізаторів, агрономів та інженерів. Це змушує підприємства інвестувати в автоматизацію, що потребує значних капіталовкладень);

- фінансове виснаження (тривала відсутність доступного комерційного кредитування (через високі ризики та облікову ставку) призводить до вимивання обігових коштів, що змушує аграріїв відмовлятися від складних інноваційних проєктів на користь «стратегії виживання»);

- екологічні ризики та вартість комплаєнсу (вимоги EU Green Deal щодо зниження вуглецевого сліду вимагають від українських аграріїв дорогих сертифікацій та зміни технологічних циклів, до чого малий та середній бізнес часто не готовий фінансово).

Зміцнення економічного потенціалу в поточному періоді можливе лише через синергію державної підтримки та приватної ініціативи щодо ESG-трансформації. Переваги у вигляді виходу на ринки ЄС та доступу до капіталу переважають недоліки, пов'язані з витратами на адаптацію, за умови формування чіткої інституційної бази та механізмів страхування воєнних ризиків.

Сучасний стан економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств України характеризується переходом до моделі динамічної адаптивності, де фізична втрата активів компенсується інтенсифікацією управлінських рішень. Трансформація потенціалу відбувається на тлі глибокої реструктуризації логістичних шляхів та зміни структури посівних площ у бік більш рентабельних олійних культур, що дозволяє підтримувати ліквідність у складних макроекономічних умовах. Важливим аналітичним трендом є посилення енергетичної автономності агровиробників через інвестиції у відновлювані джерела енергії, що стає базисом для зміцнення виробничої стійкості. Водночас інтеграція в європейський економічний простір змушує підприємства переглядати свої

стратегії на користь ESG-стандартів, оскільки відповідність екологічним та соціальним критеріям стає обов'язковою передумовою для залучення зовнішнього капіталу.

Головні переваги такої трансформації полягають у здобутті вищої інвестиційної привабливості та отриманні доступу до міжнародних фінансових інструментів, таких як «зелені» кредити та грантові програми ЄС. Впровадження інноваційних технологій точного землеробства не лише оптимізує витрати на матеріально-технічні ресурси, але й створює фундамент для довгострокового зростання ринкової вартості бізнесу. Однак цей процес супроводжується значними недоліками та системними ризиками, серед яких найбільш критичним є дефіцит кваліфікованого людського капіталу та висока вартість комплаєнсу. Фінансове виснаження багатьох суб'єктів господарювання та відсутність дешевого внутрішнього кредитування створюють бар'єри для швидкого технологічного оновлення, що в поєднанні з воєнно невизначеністю робить стратегічне планування вкрай складним завданням [10].

Для глибшого розуміння механізмів трансформації економічного потенціалу в умовах сучасних викликів виникає необхідність у чіткій класифікації чинників, що визначають траєкторію розвитку аграрних підприємств [5]. Систематизація цих факторів через призму ESG-критеріїв дозволяє виокремити прикладні драйвери зростання та оцінити їхній вплив на життєстійкість бізнесу. Результати проведеного аналізу, що поєднують теоретичні засади та актуальну аналітику галузі, представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація факторів розвитку економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Складова потенціалу	Аналітичний аспект (2024–2026 рр.)	Переваги сучасних стратегій	Недоліки та системні виклики
Ресурсно-виробнича	Модернізація через точне землеробство та енергоавтономність.	Зниження собівартості на 15–20 % завдяки ресурсоефективності.	Висока вартість початкових інвестицій у нові технології.
Фінансово-інвестиційна	Орієнтація на «зелене» фінансування та міжнародні гранти.	Зниження вартості залученого капіталу при високому ESG-рейтингу.	Обмежений доступ до кредитів для малих господарств.
Соціально-трудова	Критичний брак кадрів через міграційні та мобілізаційні процеси.	Підвищення лояльності персоналу та громад через соціальні проекти.	Високі витрати на утримання та перепідготовку працівників.
Управлінська	Перехід на міжнародні стандарти нефінансової звітності.	Відкриття ринків ЄС та мінімізація репутаційних ризиків.	Складність та дороговизна процедур сертифікації та аудиту.

Джерело: розроблено авторами

Дані табл. 1 демонструють, що кожен елемент ESG-стратегії виступає потужним каталізатором для відповідної складової економічного потенціалу: від технологічного оновлення виробництва до зростання капіталізації через управлінську прозорість. Узагальнення факторів свідчить про те, що попри наявність суттєвих бар'єрів, таких як дефіцит капіталу чи кадрів, переваги від імплементації сталих стратегій створюють надійний фундамент для довгострокової конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

Імплементація ESG-стратегій впливає на ключові складові економічного потенціалу через специфічний трансмісійний механізм (рис. 1).

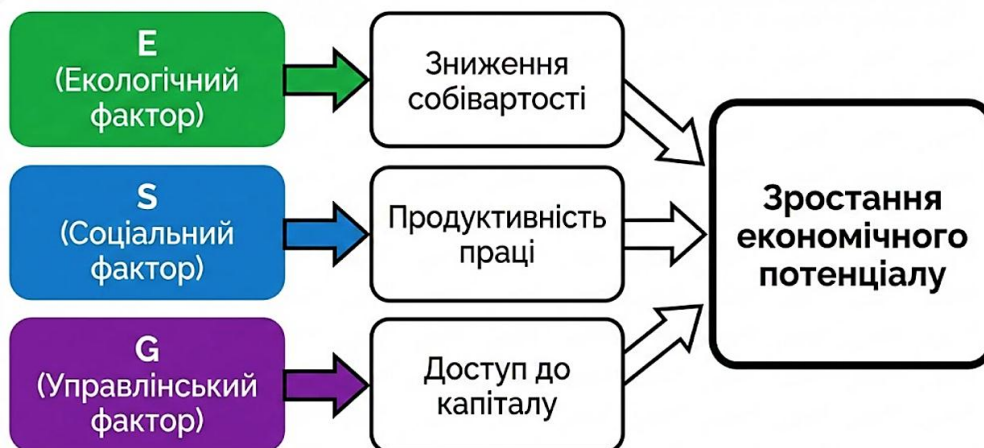


Рис. 1. Модель впливу ESG-факторів на складові економічного потенціалу агропідприємства

Джерело: розроблено авторами

Розглянемо детальніше вплив кожної складової:

1. *Environmental* (екологічна складова та виробничий потенціал). Впровадження ресурсозберігаючих технологій (No-Till, точне землеробство) дозволяє не лише зберегти ґрунти, але й оптимізувати витрати на паливно-мастильні матеріали та добрива. В умовах зростання цін на агрохімікати, це стає критичним фактором конкурентоспроможності. Енергоефективність та переробка відходів (біогаз) диверсифікують доходи і зміцнюють енергетичну автономію.

2. *Social* (соціальна складова та трудовий потенціал). В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, який загострився через міграцію та мобілізацію, соціальна відповідальність стає інструментом утримання персоналу. Інвестиції в безпеку праці та розвиток громад формують лояльність працівників і пайовиків, знижуючи ризики втрати земельного банку.

3. *Governance* (управлінська складова та фінансовий потенціал). Прозорість звітності та відсутність корупції відкривають доступ до дешевших кредитних ресурсів та грантових програм ЄС. Міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, IFC) вже сьогодні вимагають дотримання ESG-критеріїв при кредитуванні.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що імплементація ESG-стратегій є не добровільною ініціативою, а нормативною вимогою в межах European Green Deal та стратегії «Farm to Fork». Наприклад, у Польщі та Німеччині агропідприємства, що демонструють низький рівень викидів вуглецю (E) та високі стандарти добробуту тварин (S), отримують пріоритетний доступ до субсидій у межах Спільної аграрної політики (CAP). Для українських підприємств адаптація цих стандартів є критичною для подолання нетарифних бар'єрів при експорті продукції на ринки ЄС.

Систематизувавши напрями впливу, ми розробили матрицю інтеграції ESG-стратегій у структуру економічного потенціалу (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив імплементації ESG-стратегій на посилення складових економічного потенціалу аграрних підприємств

Складова ESG	Елемент потенціалу	Механізм впливу (Драйвери зростання)	Результат для підприємства
E (Environmental)	Виробничий та інноваційний	Впровадження точного землеробства, збереження ґрунтів, перехід на відновлювальні джерела енергії.	Зниження собівартості продукції, підвищення врожайності, мінімізація кліматичних ризиків.
S (Social)	Трудовий та соціальний	Інвестиції в безпеку праці, навчання персоналу, підтримка інфраструктури сільських громад.	Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, лояльність орендодавців землі.
G (Governance)	Фінансовий та управлінський	Впровадження міжнародних стандартів звітності, антикорупційний комплаєнс, ефективний ризик-менеджмент.	Зростання капіталізації, доступ до пільгового кредитування та грантів, вихід на експортні ринки.

Джерело: розроблено авторами

Слід зазначити, що ігнорування цих стратегій призводить до «ерозії» економічного потенціалу: втрати ринків збуту (через невідповідність стандартам), здорожчання кредитів та відтоку кадрів. Як зазначають аналітики, висока конкурентоспроможність можлива лише за умови раціонального використання ресурсів та впровадження інновацій. ESG-стратегії виступають саме таким інноваційним інструментом управління.

Важливим аспектом є те, що імплементація цих стратегій дозволяє вирішити проблему диспаритету цін та прогнозування кон'юнктури, оскільки підприємства зі стійкими бізнес-моделями є більш резильєнтними до зовнішніх шоків.

Згідно з дослідженнями міжнародних інституцій (MSCI, Sustainalytics), компанії з високим ESG-рейтингом мають на 1,5–2,5 % нижчу вартість залучення капіталу [16]. В українських реаліях це проявляється через програми «додаткової лояльності» від системних банків (наприклад, спеціальні умови кредитування для агровиробників, що впроваджують енергоефективні проєкти). Таким чином, ESG-стратегія стає фактором фінансової інклюзії, дозволяючи підприємствам залучати ресурси навіть у періоди високої облікової ставки.

Для аграрного сектору Львівської області, де значна частка виробництва зосереджена в господарствах населення та фермерських господарствах, імплементація ESG-стратегій може стати драйвером розвитку кооперації. Об'єднання дрібних виробників навколо соціальних та екологічних стандартів дозволить їм формувати більші партії сертифікованої продукції, що є вимогою сучасних рітейлерів та експортерів.

Попри очевидні переваги, процес імплементації ESG-стратегій у вітчизняному агросекторі стикається з низкою бар'єрів:

– висока вартість початкових інвестицій у «зелені» технології;
– відсутність уніфікованої методики нефінансової звітності для середніх та малих підприємств (SMEs);
– недостатність кваліфікованих ESG-менеджерів у штаті агропідприємств.
Подолання цих бар'єрів вимагає державної підтримки у формі податкових пільг на інноваційне обладнання та консультаційного супроводу.

Висновки з проведеного дослідження. Економічний потенціал сучасного аграрного підприємства є категорією, що динамічно розвивається під впливом глобальних трендів сталості. Його зміцнення неможливе без інтеграції екологічних та соціальних факторів у загальну стратегію бізнесу. Імплементация ESG-стратегій має прямий економічний ефект: оптимізація ресурсів (E) знижує витрати, соціальна політика (S) підвищує ефективність праці, а якісне управління (G) залучає капітал.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці методики кількісної оцінки впливу ESG-рейтингу на ринкову вартість українських агрокомпаній.

Література

1. Безвус О. М. ESG-трансформація аграрного сектору: виклики та можливості для України. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-12>.
2. Васильців Т., Міценко Н., Мульська О., Зайченко В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 23–29.
3. Губені Ю. Е. Підприємництво : навч. посіб. Львів : Укр. технології, 2012. 572 с.
4. Дяковський Д. А. ESG-інвестування у відбудову економіки України: перспективи, переваги і слабкі сторони. *Наукові записки НаУКМА*. 2024. Т. 9. Вип. 1. С. 40-45. DOI: 10.18523/2519-4739.2024.9.1.40-45.
5. Зеліско Н., Колач С., Васирина О. Роль економічного потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів. *Аграрна економіка*. 2025. Т. 18. № 1-2. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.090>.
6. Кирчата І., Шершенюк О. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>.
7. Кравчук Ю., Шпильова В., Доброзорова О. Збереження потенціалу стійкості і конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 257–263.
8. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>.
9. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 86-93. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93).
10. Маренич Т. Г., Смігунова О. В., Халін С. В., Кальченко М. М. Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2025. № 1. С. 119–131.
11. Пшенична М. В. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. *Фінанси та кредит*. 2023. № 139. С. 7–16. DOI: 10.51582/interconf.19-20.01.2023.001.
12. Саблук П. Т. Розвиток сільського господарства і продовольча безпека України. Київ : ІАЕ, 2008. 450 с.
13. Смирнова С., Смирнов В., Юзик В. Оцінка ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 82–87.
14. FAO. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey. December 2022. Rome : FAO, 2022. 122 p.
15. Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors / Tkachenko A., Levchenko N., Pozhueva N., Sevastyanov R., Levchenko S. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. DOI: 10.1088/1755-1315/1254/1/012126.
16. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62–77.

References

1. Bezvus, O.M. (2023), "ESG-transformation of the agricultural sector: challenges and opportunities for Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, Issue no. 48, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-12>.

2. Vasylytsiv, T., Mitsenko, N., Mulska, O. and Zaichenko, V. (2023), "Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 36, pp. 23–29.
3. Hubeni, Yu.E. (2012), *Pidpriemnytstvo* [Entrepreneurship], tutorial, Ukr. Tekhnolohii, Lviv, Ukraine, 572 p.
4. Diakovskiy, D.A. (2024), "ESG-investing in the reconstruction of Ukraine's economy: Prospects, advantages and weaknesses", *Naukovi zapysky NaUKMA*, Vol. 9, Iss. 1, pp. 40–45, DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2024.9.1.40-45>.
5. Zelisko, N., Kolach, S. and Vasylyna, O. (2025), "The role of economic potential in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in the context of modern challenges", *Ahrarna ekonomika*, Vol. 18, no. 1-2, pp. 90–96, DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.090>.
6. Kyrchata, I. and Shersheniuk, O. (2023), "Development of entrepreneurship development strategy based on ESG-guidelines", *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 30, pp. 19–23, DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>.
7. Kravchuk, Yu., Shpylova, V. and Dobrozorova, O. (2024), "Preserving the potential of stability and competitiveness of domestic agricultural enterprises in the conditions of war", *Modeling the development of the economic systems*, no. 3, pp. 257–263.
8. Lahodiienko, O., Rudenko, S. and Lahodiienko, N. (2024), "Assessment of enterprises' compliance with ESG criteria: Main challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 66, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>.
9. Makarenko, I.O. (2023), "Incorporation of ESG-criteria into company activities in the context of their investment screening", *Ekonomika upravlinnia ta administruvannia*, no. 2(104), pp. 86–93, DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](http://dx.doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93).
10. Marenych, T.H., Smihunova, O.V., Khalin, S.V. and Kalchenko, M.M. (2025), "Assessment of the economic potential of agricultural enterprises under martial law", *Rehionalna ekonomika*, no. 1, pp. 119–131.
11. Pshenychna, M.V. (2023), "The role and place of ESG-investing in the mechanism of formation of sustainable competitiveness of Ukrainian enterprises in the post-war period", *Finansy ta kredyt*, no. 139, pp. 7–16, DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001>.
12. Sabluk, P.T. (2008), *Rozvytok silskoho hospodarstva i prodovolcha bezpeka Ukrainy* [Development of agriculture and food security of Ukraine], IAE, Kyiv, Ukraine, 450 p.
13. Smyrnova, S., Smyrnov, V. and Yuzyk, V. (2020), "Assessment of the resource potential of agricultural enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 82–87.
14. FAO (2022), *Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey*, Rome, Itale, 122 p.
15. Tkachenko, A., Levchenko, N., Pozhueva, N. et al. (2023), "Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors", *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012126>.
16. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Vol. 89, no. 1/2, pp. 62–77.

Губені Ю.Е., Зеліско Н.Б., Райтер Н.І.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЙ ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета. Наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегій екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) як ключового інструменту підвищення економічного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору в умовах глобальних трансформацій.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод системного аналізу – для вивчення складників економічного потенціалу; методи індукції та дедукції – для визначення впливу нефінансових показників на фінансову стійкість; порівняльний аналіз – для оцінки міжнародного досвіду впровадження ESG-стандартів у сільському господарстві; графічний метод – для візуалізації моделі впливу ESG-факторів.

Результати дослідження. Доведено, що інтеграція ESG-стратегії у діяльність сільськогосподарських підприємств трансформує традиційну бізнес-модель, орієнтуючи її на довгострокову цінність. Встановлено, що екологічний фактор (E) сприяє зниженню витрат через ресурсоефективність, соціальний (S) – підвищує продуктивність праці та лояльність громади, а управлінський (G) – мінімізує операційні ризики. Визначено, що впровадження таких стратегій стає обов'язковою умовою для залучення іноземних інвестицій та отримання доступу до міжнародних ринків капіталу в умовах євроінтеграції України.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістало подальшого розвитку визначення поняття «економічний потенціал аграрного підприємства» через призму сталого розвитку, де нефінансові показники (екологічний слід, соціальний капітал) розглядаються як активні драйвери зростання

ринкової вартості. Сформовано концептуальну модель імплементації ESG-стратегії, яка, на відміну від наявних, враховує специфіку аграрного виробництва та земельних відносин.

Практична значущість результатів дослідження. Сформовані рекомендації можуть бути використані керівниками агрохолдингів та фермерських господарств для розробки внутрішніх політик сталого розвитку. Запропонована модель ESG-факторів дозволяє проводити моніторинг ефективності використання ресурсного потенціалу та готувати нефінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів.

Ключові слова: ESG-стратегія, економічний потенціал, сільськогосподарські підприємства, сталий розвиток, інвестиційна привабливість, екологічна відповідальність, агробізнес.

Hubeni Yu.Ye., Zelisko N.B., Raiter N.I.

IMPLEMENTATION OF ESG STRATEGIES AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Purpose. The aim of the article is to provide a scientific substantiation of the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for the implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) strategies as a key tool for increasing the economic potential and competitiveness of agricultural enterprises in the context of global transformations.

Methodology of research. A complex of general scientific and special methods was used in the research process: the method of systematic analysis to study the components of economic potential; methods of induction and deduction to determine the impact of non-financial indicators on financial stability; comparative analysis to evaluate international experience in implementing ESG standards in agriculture; and the graphical method for visualizing of the ESG factor influence model.

Findings. It has been proven that the integration of ESG strategies into the operations of agricultural enterprises transforms the traditional business model, orienting it toward long-term value. It has been established that the environmental factor (E) promotes cost reduction through resource efficiency; the social factor (S) enhances labour productivity and community loyalty; and the governance factor (G) minimizes operational risks. Furthermore, the implementation of such strategies is identified as a prerequisite for attracting foreign investment and gaining access to international capital markets within the context of Ukraine's European integration.

Originality. The definition of the "economic potential of an agricultural enterprise" has been further developed through the prism of sustainable development, where non-financial indicators (environmental footprint, social capital) are considered active drivers of market value growth. A conceptual model for the implementation of an ESG strategy has been formed, which, unlike existing ones, takes into account the specifics of agricultural production and land relations.

Practical value. The formulated recommendations can be utilized by executives of agro-holdings and farming enterprises to develop internal sustainable development policies. The proposed model of ESG factors enables the monitoring of resource potential utilization efficiency and the preparation of non-financial reporting in accordance with international standards.

Key words: ESG strategy, economic potential, agricultural enterprises, sustainable development, investment attractiveness, environmental responsibility, agribusiness.

Дата надходження рукопису: 23.10.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 27.11.2025

Дата публікації: 26.12.2025