

МАРЧУК Юлія Юрївна, начальник відділу розвитку сільських територій, виставкової та інвестиційної діяльності, Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної військової адміністрації, <https://orcid.org/0009-0001-1685-6140>

ESG-МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ: ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ У СИСТЕМУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Марчук Ю. Ю. ESG-механізм стратегічного управління агробізнесом: інтеграція екологічних та соціальних стандартів у систему прийняття рішень.

У статті науково обґрунтовано концептуальні засади формування стратегічно-орієнтованого механізму корпоративного управління агропідприємствами на принципах ESG (Environmental, Social, Governance). Досліджено еволюцію управлінських парадигм – від фінансово-центричної моделі до концепції сталого розвитку та теорії стейкхолдерів. Автором доведено, що в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів впровадження ESG-стандартів трансформується з інструменту репутаційного менеджменту в критичну умову залучення міжнародного капіталу та забезпечення життєздатності агропромислового комплексу України. Наукова новизна дослідження полягає у розробці функціональної структури ESG-механізму, що інтегрує екологічну декарбонізацію, соціальну стійкість та прозорість врядування у систему прийняття стратегічних рішень. Особливу увагу приділено адаптації вітчизняного агробізнесу до нових регуляторних вимог ЄС, зокрема Директиви CSRD та стандартів звітності ERSR. У роботі проведено компаративний аналіз досвіду лідерів галузі (Kernel, Astarta), що підтверджує ефективність створення спеціалізованих ESG-комітетів та впровадження нефінансових KPI у систему мотивації менеджменту. Визначено роль інструментів «Smart Farming» та регенеративного землеробства як базису екологічної складової, що дозволяє верифікувати вуглецевий слід згідно з протоколом GHG. Обґрунтовано економічну доцільність ESG-орієнтованого управління через доступ до «зеленого» фінансування та оптимізацію витрат за рахунок ресурсоефективності. Сформульовано практичні рекомендації щодо переходу до мережі даних про сталість FSDN та впровадження принципів подвійної суттєвості (Double Materiality). Зроблено висновок, що системна імплементація ESG-стандартів є фундаментом для «зеленого» відновлення (Green Recovery) України та зміцнення її позицій на глобальному продовольчому ринку.

Ключові слова: корпоративне управління, ESG-стандарти, агробізнес, сталий розвиток, CSRD, ERSR, декарбонізація, соціальна відповідальність, повоєнне відновлення.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасний стан глобальної економіки характеризується фундаментальним зсувом парадигми корпоративного управління від суто фінансово-центричної моделі до концепції сталого розвитку, що базується на врахуванні екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG – Environmental, Social, Governance). У контексті агропромислового сектору цей перехід набуває особливої гостроти, оскільки сільськогосподарське виробництво є найбільш залежним від природно-кліматичних факторів і одночасно виступає одним із ключових антропогенних чинників впливу на довкілля. Для агробізнесу України, що функціонує в умовах екзистенційних викликів, спричинених воєнною агресією, впровадження ESG-стандартів стає не лише питанням корпоративної репутації, а й критичною умовою виживання, залучення капіталу для відновлення та успішної інтеграції до європейського економічного простору.

Формування стратегічно-орієнтованого механізму корпоративного управління передбачає інтеграцію ESG-принципів у кожен ланку системи прийняття управлінських рішень – від визначення довгострокової місії компанії до щоденного операційного контролю на рівні окремих господарств. Це вимагає створення нових інституційних структур всередині підприємств, таких як комітети зі сталого розвитку при наглядових радах, а також розробку специфічних ключових показників результативності (KPI), які б відображали прогрес у декарбонізації, збереженні біорізноманіття, забезпеченні соціального захисту персоналу та прозорості врядування.

Особливого значення набуває той факт, що впровадження ESG-стандартів в українському агробізнесі відбувається на тлі радикальної зміни регуляторного середовища в Європейському Союзі. Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та відповідні Європейські стандарти звітності (ESRS) встановлюють нові вимоги, які безпосередньо впливатимуть на українських експортерів та компанії, що прагнуть залучити європейські інвестиції. Отже, формування ефективного ESG-механізму управління є стратегічним інструментом адаптації до вимог «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal) та забезпечення довгострокової життєздатності агропромислового комплексу в умовах посткризового відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент концепції сталого розвитку та її імплементації в систему корпоративного управління формувалася протягом останніх чотирьох десятиліть завдяки внеску численних міжнародних та вітчизняних науковців. Вихідною точкою сучасної управлінської

парадигми стала теорія стейкхолдерів, детально обґрунтована Е. Фріманом у його праці «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (1984). Фріман запропонував відмовитися від вузького фокусу на інтересах акціонерів (shareholder primacy) на користь широкого кола зацікавлених сторін – працівників, громад, урядів та екологічних груп, що стало основою для сучасного розуміння «S» та «G» складових ESG [1].

Паралельно з цим розвивалася концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). А. Керролл у 1991 році запропонував модель «Піраміди КСВ», яка структурувала обов'язки бізнесу на чотири рівні: економічний, правовий, етичний та філантропічний [2]. Хоча ця модель була піонерською, сучасні дослідники вказують на необхідність її адаптації до умов динамічного середовища, де етичні та екологічні норми часто стають передумовами економічного успіху, а не його похідними [3]. Фундаментальний внесок у розуміння триєдності сталого розвитку зробив Дж. Елкінгтон у 1997 році, запровадивши концепцію «Потрійного критерію» (Triple Bottom Line – Profit, People, Planet), яка згодом трансформувалася в сучасний ESG-фреймворк [4].

У вітчизняній науці проблеми сталого розвитку на мікрорівні – рівні корпорації – досліджували такі вчені, як В. М. Геєць [5], який акцентував на збалансованому функціонуванні економічної системи та збереженні ресурсної бази, та Н. М. Шмигол [6], яка розглядала сталий розвиток як інтегрований підхід до управління на стратегічному та операційному рівнях. Проблемам формування екологічно орієнтованих стратегій присвячені праці І. Александрова [7] та В. Лангового [8].

Сучасний період (2022–2026 рр.) характеризується появою досліджень, що фокусуються на практичних аспектах впровадження ESG в умовах кризи та воєнного стану. О. В. Лагодієнко у своїх роботах 2023–2024 років ґрунтовно аналізує ключові аспекти управління ESG-програмами в АПК України, пропонуючи проектний підхід до їх реалізації та визначаючи систему KPI для моніторингу прогресу [9]. Питання інтеграції української аграрної звітності до європейської системи FSDN та відповідності стандартам ERSR у 2024–2025 роках активно досліджує В. Метелиця та інші фахівці, наголошуючи на важливості цифрової трансформації та подолання інформаційних бар'єрів [10]. Роль «Європейського зеленого курсу» як драйвера трансформації українського законодавства для агросектору висвітлена в роботах фахівців, що аналізують процес адаптації політик кліматичної нейтральності [11]. Систематизацію наукових підходів до визначення ролі сталого розвитку та стейкхолдерів у системі менеджменту представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Еволюція теоретичних підходів до сталого управління та ESG

Науковець / Школа	Період / Праця	Основний внесок у тему
Р. Едвард Фріман	1984 / "Strategic Management"	Розробка теорії стейкхолдерів як основи ESG-управління
Арчі Керролл	1991 / "The Pyramid of CSR"	Ієрархізація соціальної відповідальності бізнесу
Джон Елкінгтон	1997 / "Triple Bottom Line"	Обґрунтування балансу між прибутком, людьми та планетою
О. В. Лагодієнко	2023-2024 / Статті в "Агросвіт"	Обґрунтування проєктного підходу до ESG в АПК України
В. Метелиця	2024-2025 / Наукові публікації	Аналіз готовності агропідприємств до звітності за ESRS та FSDN
В. М. Гецця	2020+ / Фундаментальні праці	Концептуалізація стабільності ресурсної бази підприємства

Джерело: розроблено автором.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є наукове обґрунтування структури та функціональних елементів стратегічно-орієнтованого механізму корпоративного управління на засадах ESG в агробізнесі, а також розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції екологічних та соціальних стандартів у систему прийняття управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку підприємств АПК України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегічно-орієнтованого механізму корпоративного управління передбачає перетворення ESG з набору декларативних гасел на дієву систему інституційних домовленостей, процесів та відносин, за допомогою яких здійснюється керівництво компанією та контроль за її діяльністю. В агробізнесі цей механізм має бути «компасом та кермом», що дозволяє навігувати в умовах високої волатильності ринків та кліматичних ризиків.

Ключовими компонентами такого механізму на рівні підприємства є:

1. Рада директорів (Наглядова рада): виступає апексом управління, визначаючи стратегічний напрям та забезпечуючи контроль за виконанням ESG-цілей. Сучасна практика (наприклад, у компаніях Kernel та Astarta) свідчить про необхідність створення спеціалізованих комітетів з питань етики, соціальної відповідальності та екології (ESG-комітетів) [12].

2. Система мотивації менеджменту: прив'язка винагороди керівництва до досягнення конкретних екологічних та соціальних KPI (наприклад, зниження викидів вуглецю або покращення показників безпеки праці).

3. Управління ризиками: інтеграція кліматичних та соціальних ризиків у загальну систему ризик-менеджменту підприємства, що дозволяє виявляти потенційні загрози ланцюгам постачання або репутації на ранніх етапах [13].

4. Прозорість та звітність: регулярне оприлюднення нефінансової інформації за міжнародними стандартами (GRI, SASB, ESRS), що будує довіру серед інвесторів та громад [14].

Для агробізнесу екологічна складова є найбільш матеріальною, оскільки земля та клімат є основними засобами виробництва. Впровадження екологічних стандартів вимагає переходу від екстенсивних методів до моделі «розумного фермерства» та регенеративного землеробства.

Прийняття управлінських рішень у цій сфері базується на ретельному моніторингу вуглецевого сліду. Компанії впроваджують облік викидів за протоколом GHG (Score 1, 2, 3), де Score 3 (викиди в ланцюгу постачання) стає найбільш складним, але важливим елементом для експортерів у ЄС у контексті механізму CBAM [12]. Управлінські рішення спрямовуються на:

– модернізацію техніки та перехід на біопаливо або електротрактори.

– використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), зокрема будівництво біогазових заводів, як це робить компанія Astarta, переробляючи власні відходи цукрового виробництва.

Управлінські рішення щодо технологій обробки ґрунту зміщуються в бік No-till та Strip-till систем, які дозволяють утримувати вологу та накопичувати органічний вуглець. Важливим інструментом тут є точне землеробство (Smart Farming), що базується на

використанні AI та супутникових даних для оптимізації внесення добрив та пестицидів, що відповідає цілям «Європейського зеленого курсу» щодо скорочення використання хімікатів на 25-50% до 2030 року.

Інтеграція стандартів типу GlobalG.A.P. та додаткових модулів з біодизноманіття (наприклад, Biodiversity Add-On) дозволяє фермерам оцінювати свій вплив на місцеві екосистеми. Рішення щодо водокористування приймаються на основі аналізу дефіциту води та впровадження систем крапельного зрошення, що критично в умовах кліматичних змін.

В умовах воєнного стану соціальна складова управління агробізнесом трансформувалася в інструмент забезпечення життєздатності як самих компаній, так і регіонів їхньої присутності. Управлінські рішення у сфері «S» охоплюють декілька критичних рівнів [10].

1. Безпека та здоров'я персоналу. Впровадження стандарту ISO 45001 та систем моніторингу LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate) дозволяє систематично знижувати виробничий травматизм. Для українського агробізнесу сьогодні це також включає рішення щодо змінування полів, забезпечення укриттів та підтримки ментального здоров'я працівників [12].

2. Розвиток людського капіталу та репатріація. Управлінські стратегії спрямовуються на створення «зелених» робочих місць, що вимагають вищої кваліфікації та кращої оплати праці, що є стимулом для повернення українців з-за кордону. Компанії інвестують у навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами управління.

3. Підтримка громад та соціальні інвестиції. Агрохолдинги часто є основними роботодавцями в сільській місцевості. Рішення щодо соціальних інвестицій змістилися від простої філантропії (за Керроллом) до стратегічного партнерства, що включає підтримку децентралізації, відбудову інфраструктури та гуманітарну допомогу. Наприклад, Kernel у 2024 фінансовому році виділив 25,1 млн дол. США на соціальні потреби [15].

Управлінська компонента ESG є «двигуном», що забезпечує реалізацію «E» та «S» цілей. Вона базується на впровадженні прозорих процедур прийняття рішень та системі звітності, яка має бути зрозумілою для міжнародних інвесторів.

Європейський Союз впроваджує нові стандарти звітності (ESRS), які базуються на принципі подвійної суттєвості (Double Materiality). Це означає, що агрокомпанія повинна оцінювати не лише те, як кліматичні зміни впливають на її прибуток (фінансова суттєвість), а й те, як її діяльність впливає на екосистеми (суттєвість впливу) [16].

Для українських підприємств це створює як виклики, так і можливості:

– за поточними критеріями CSRD під звітність в Україні підпадають майже 3000 підприємств, з яких 20% – це агробізнес;

– очікується значне скорочення кількості обов'язкових показників у стандарті ESRS 2025 року (мінус 57% обов'язкових точок даних), що має спростити процес звітування для середнього бізнесу.

Важливим шляхом інтеграції є перехід від мережі бухгалтерських даних FADN до мережі даних про сталість фермерських господарств FSDN. Це вимагає від управлінців впровадження цифрових систем збору даних, що відповідають принципам FAIR: знаходження (Findability), доступність (Accessibility), сумісність (In-

teroperability) та повторне використання (Reusability) [16].

Ефективність запропонованого механізму підтверджується досвідом провідних агрохолдингів України, які вже інтегрували ESG-функції у свою структуру (табл. 2).

Впровадження стратегічно-орієнтованого ESG-механізму має чітке економічне обґрунтування. Дослідження показують, що активи під управлінням у стійких інвестиціях перевищили 30 трлн дол. США [14]. Для українського агробізнесу це відкриває шлях до:

1. «Зеленого» фінансування: отримання кредитів від ЄБРР, ІФС або Світового банку зі зниженими відсотковими ставками за умови виконання екологічних ковенант;

2. Доступу до ринків: верифіковані стандарти (Organic, GlobalG.A.P., Bonsucro) дозволяють продавати продукцію за преміальними цінами європейським ритейлерам типу Lidl;

3. Ефективності витрат: наприклад, індійський досвід природного землеробства без бюджету (ZBNF), який пропонується адаптувати в Україні, може забезпечити економію 85-133 дол./га на мінеральних добривах та ЗЗР, що критично в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Війна в Україні призвела до прямих збитків

інфраструктурі на суму понад 176 млрд дол. США, а потреби у відновленні перевищують 524 млрд дол. США. У цьому контексті агробізнес має унікальний шанс не просто відбудувати зруйноване, а провести системну трансформацію.

Для забезпечення моніторингу ефективності впровадженого ESG-механізму та верифікації досягнутих результатів розроблено розширену систему ключових показників результативності (KPI), яку наведено в табл. 3.

Ключові аспекти стратегічного управління у період відновлення:

– координація та інклюзивність: створення спільних планів відновлення між великим бізнесом, фермерами та місцевими органами влади, інтегруючи принципи "green recovery";

– цифрові платформи: використання dream та інших систем для забезпечення прозорості використання коштів міжнародних донорів, що вимагають високих esg-стандартів;

– репатріація талантів: створення умов для повернення професіоналів через інклюзивні корпоративні культури та конкурентну "зелену" економіку.

Таблиця 2. Порівняння підходів до впровадження ESG у лідерів агробізнесу України (2023-2024 рр.)

Показник/Компанія	Kernel Holding S.A.	Astarta Holding
Структура управління	ESG-комітет на рівні Ради директорів, кліматичні KPI для CFO та HR	Рада директорів контролює кліматичну стратегію, аудит кліматичних ризиків
Екологічні KPI	Зменшення викидів GHG на 30% у 2024 р.	Зростання споживання відновленої енергії у 2,5 раз; розвиток біоенергетики
Соціальні витрати	25,1 млн дол. США (2024)	18 млн дол. США (гуманітарні проєкти, 2022-2023)
Стандарти звітності	GRI, CDP, SBTi, підготовка до ERS	GRI (з 2017 р.), інтегровані звіти, TCFD
Ключові технології	Розбудова портової та експортної інфраструктури, декарбонізація	Регенеративне землеробство, інвестиції у соєвий протеїновий концентрат

Джерело: розроблено автором за [12, 15, 17, 18]

Таблиця 3. Рекомендована система KPI для ESG-механізму управління агропідприємством

Компонент ESG	Показник (KPI)	Механізм впливу на рішення
Environmental	Питомі викиди CO ₂ на тону продукції	Вибір постачальників техніки, інвестиції в ВДЕ
	Індекс вмісту гумусу в ґрунті	Вибір сівозміни та технологій обробітку
Social	Коефіцієнт плинності кадрів (%)	Перегляд політик оплати праці та навчання
	Частка закупівельна у локальних постачальників	Стимулювання розвитку місцевих громад
Governance	Частка незалежних директорів у Раді	Підвищення якості контролю та боротьба з корупцією
	Рівень цифрової зрілості звітності	Автоматизація збору даних для аудиту

Джерело: розроблено автором.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування стратегічно-орієнтованого механізму корпоративного управління на засадах ESG є об'єктивною необхідністю для виживання та розвитку агробізнесу України в умовах глобальних трансформацій та наслідків війни.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні концептуальні висновки: 1) ESG як фундамент стратегії: Перехід від фрагментарних соціальних чи екологічних ініціатив до системного ESG-управління дозволяє агропідприємствам перетворити ризики (кліматичні, регуляторні, соціальні) на стратегічні можливості. Це вимагає інституціоналізації ESG-функцій на рівні наглядових рад та вищого керівництва, а також інтеграції нефінансових показників у систему мотивації персоналу. 2) Екологічна трансформація: Впровадження екологічних стандартів (декарбонізація, регенеративне землеробство, Smart Farming) є ключем до збереження ресурсної бази – землі – та забезпечення доступу до європейських ринків в умовах посилення вимог Green Deal. Цифровізація агротехнологій стає головним інструментом верифікації цих досягнень. 3) Соціальна стійкість: У воєнний та повоєнний періоди

соціальна складова ESG-управління стає гарантом збереження людського капіталу. Стратегічний акцент на безпеці, добробуті працівників та розвитку громад є необхідною умовою для відновлення агропромислового сектору та подолання демографічної кризи. 4) Управлінська прозорість та аудит: Гармонізація української звітності зі стандартами CSRD та ERS є критичним кроком для залучення міжнародних інвестицій. Перехід до принципів подвійної суттєвості та цифрових форматів даних (FSDN) дозволить українському агробізнесу стати повноправним учасником спільної аграрної політики ЄС. 5) Економічна ефективність: ESG-орієнтоване управління не є обтяженням для бізнесу; воно веде до оптимізації витрат через ресурсоефективність (наприклад, досвід ZBNF) та відкриває доступ до дешевших фінансових ресурсів від міжнародних інституцій.

Таким чином, розроблений та впроваджений механізм ESG-управління дозволить агробізнесу України не лише ефективно адаптуватися до сучасних викликів, а й стати драйвером сталого економічного відродження країни, демонструючи світу модель відповідального та конкурентоспроможного господарювання.

Література.

- Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press; 2010.
- Understanding Carroll's CSR Pyramid and Other CSR Frameworks. URL: <https://www.beonhand.co.uk/insights/carrolls-csr-pyramid>
- Jurevicius O. Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility Explained. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/carrolls-csr-pyramid/>.
- Elkington, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing, 1997
- Гець В. М. Сталий розвиток економіки: національні та регіональні аспекти. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2011.
- Шмиголь Н. М. Теоретичні засади сталого розвитку підприємств. Економічний вісник Донбасу, 2018, №2 (52), с. 45-49.
- Стратегія сталого розвитку регіону : монографія / І. О. Александров, О. В. Половян, О. Ф. Коновалов, О. В. Логачова, М. Ю. Тарасова; [за заг. ред. д. е. н. І. О. Александрова / НАН України. Ін-т економіки промисловості НАН України]. Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2010. 204 с.

8. Ланговой В. О. Тенденції реалізації концепції сталого розвитку у виробничо-фінансовій та інвестиційній діяльності корпорацій України / В. О. Ланговой // Бізнес Інформ. 2014. № 10. С. 56 – 66.
9. Лагодієнко О. В. Ключові аспекти та підходи управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 290–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>.
10. Метелиця В., Гагалюк Т., Краєвський В. ESG-звітність в агросекторі України: емпіричний аналіз і шляхи інтеграції до FSDN. *Український економічний часопис*. 2025. №10, С. 54–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>.
11. Луцій В., Дзюблук О., Чайковський Я., Луцій П., Чайковський Є. Роль зеленого банкіну в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. Том 1. № 54. С. 23–36. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.2024.4250>.
12. Sustainability Report 2022. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf.
13. Miller K. Integrating ESG principles into corporate governance: A strategic and regulatory perspective. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny I Socjologiczny*. 2025. Vol.87(3), pp. 63–82. DOI: <https://doi.org/10.14746/rpeis.2025.87.3.05>.
14. Лагодієнко О. Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>.
15. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2024. URL: <https://i.gremicdn.pl/file/3c3079556a305e6ee15e3daba69ddf08/20241028-223147-0027881687-fy2024-kernel-annual-report.pdf>.
16. ESG Standards and Requirements in the EU and Ukraine: Changes and Expectations. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/news/esg-standarty-i-vymohy-v-yes-ta-ukraini-zminy-ta-ochikuvannya>.
17. Kernel Holding - Climate Change 2023. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/Kernel-Group_CDP_2023.pdf.
18. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>.

References.

1. Freeman R.E. (2010) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.
2. Beonhand. (n.d.). Understanding Carroll's CSR Pyramid and Other CSR Frameworks. Available at: <https://www.beonhand.co.uk/insights/carrolls-csr-pyramid>.
3. Jurevicius, O. (n.d.). Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility Explained. Available at: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/carrolls-csr-pyramid/>.
4. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
5. Heiets, V. M. (2011). *Stalyi rozvytok ekonomiky: natsionalni ta rehionalni aspekty* [Sustainable economic development: national and regional aspects]. In: *ekonomiky NAN Ukrainy*.
6. Shmyhol, N. M. (2018). Teoretychni zasady staloho rozvytku pidpriemstv [Theoretical foundations of sustainable development of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2(52), pp. 45–49.
7. Aleksandrov, I. O., Polovian, O. V., Konvalov, O. F., Lohachova, O. V., & Tarasova, M. Yu. (2010). *Stratehiia staloho rozvytku rehionu: monohrafiia* [Region's sustainable development strategy: a monograph]. Vyd-vo «Noulidzh».
8. Lanhovoi, V. O. (2014). Tendentsii realizatsii kontseptsii staloho rozvytku u vyrobnycho-finsanovii ta investytsiini diialnosti korporatsii Ukrainy [Trends in the implementation of the concept of sustainable development in the production, financial and investment activities of corporations of Ukraine]. *Business Inform*, no. 10, pp. 56–66.
9. Lahodiienko, O. V. (2024). Kluchovi aspekty ta pidkhody upravlinnia ESG-prohramamy na pidpriemstvakh ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Key aspects and approaches to managing ESG programs at agricultural enterprises of Ukraine]. *Business Inform*, no. 7, pp. 290–297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>.
10. Metelytsia, V., Nahaliuk, T., & Kraievskiy, V. (2025). ESG-zvitnist v ahrosetori Ukrainy: empyrichnyi analiz i shliakhy intehratsii do FSDN [ESG reporting in the agricultural sector of Ukraine: empirical analysis and ways of integration into FSDN]. *Ukrainian Economic Journal*, no. 10, pp. 54–65. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>.
11. Lutsiv, B., Dziubliuk, O., Chaikovskiy, Ya., Lutsiv, P., & Chaikovskiy, Ye. (2024). Rol zelenoho bankynhu v zabezpechenni tsilei staloho ekonomichnoho rozvytku [The role of green banking in ensuring the goals of sustainable economic development]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1, no. 54, pp. 23–36. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.54.2024.4250>.
12. Astarta-Kyiv. (2022). *Sustainability Report 2022*. Available at: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf.
13. Miller, K. (2025). Integrating ESG principles into corporate governance: A strategic and regulatory perspective. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny I Socjologiczny*, vol. 87, no. 3, pp. 63–82. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2025.87.3.05>.
14. Lahodiienko, O. (2024). Vprovadzhennia korporatyvnykh praktyk ESG: mizhnarodnyi dosvid [Implementation of corporate ESG practices: international experience]. *Ekonomichnyi prostor*, no. 193, pp. 109–115. <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>.
15. Kernel Holding S.A. (2024). *Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2024*. Available at: <https://i.gremicdn.pl/file/3c3079556a305e6ee15e3daba69ddf08/20241028-223147-0027881687-fy2024-kernel-annual-report.pdf>.
16. Dixi Group. (n.d.). *ESG Standards and Requirements in the EU and Ukraine: Changes and Expectations*. Available at: <https://gto.dixigroup.org/en/news/esg-standarty-i-vymohy-v-yes-ta-ukraini-zminy-ta-ochikuvannya>.
17. Kernel Holding. (2023). *Climate Change 2023*. Available at: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/Kernel-Group_CDP_2023.pdf.
18. Astarta Holding PLC. (2024). *Annual Report 2024*. Available at: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>.

Abstract.

Marchuk Yu. ESG-mechanism for strategic agribusiness management: integrating environmental and social standards into decision-making.

The article provides scientific substantiation for the conceptual foundations of a strategically oriented mechanism of corporate governance in agricultural enterprises based on ESG (Environmental, Social, Governance) principles. The evolution of management paradigms – from a finance-centric model to sustainable development and stakeholder theory – is investigated. The author shows that, under the conditions of martial law and European integration, the implementation of ESG standards is shifting from a reputational management tool to a critical factor in attracting international capital and ensuring the viability of Ukraine's agro-industrial complex. The scientific novelty of the study lies in developing a functional structure for the ESG mechanism that integrates environmental decarbonization, social resilience, and governance transparency into the strategic decision-making system. Attention is paid to the adaptation of domestic agribusiness to new EU regulatory requirements, specifically the CSRD Directive and ESRS reporting standards. The paper conducts a comparative analysis of the experiences of industry leaders (Kernel, Astarta) and confirms the effectiveness of establishing specialized ESG committees and incorporating non-financial KPIs into management incentive systems. The role of "Smart Farming" tools and regenerative agriculture is identified as the basis of the environmental component, enabling the verification of the carbon footprint in accordance with the GHG Protocol. The economic feasibility of ESG-oriented management is supported by access to "green" financing and cost savings from resource efficiency. Practical recommendations are provided for transitioning to the Farm Sustainability Data Network (FSDN) and implementing double materiality principles. It is concluded that the systemic implementation of ESG standards provides a foundation for Ukraine's "Green Recovery" and strengthens its position in the global food market.

Keywords: corporate governance, ESG standards, agribusiness, sustainable development, CSRD, ESRS, decarbonization, social responsibility, post-war recovery.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.10.2025

Бібліографічний опис статті:

Марчук Ю. Ю. ESG-механізм стратегічного управління агробізнесом: інтеграція екологічних та соціальних стандартів у систему прийняття рішень. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 120–123.

Marchuk Yu. ESG-mechanism for strategic agribusiness management: integrating environmental and social standards into decision-making. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 6, pp. 120–123.