

Тетяна В. Воронько-Невіднича¹, Віталій М. Собчишин²,
Микита Д. Прийдак³, Діана Р. Литвиненко⁴

ESG-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА ПРИКЛАДНИЙ ВИМІРИ

У статті обґрунтовано концептуальні засади впровадження ESG-орієнтованого управління в діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу аграрного сектору. Розкрито трансформацію концепції сталого розвитку у прикладний управлінський інструментарій із урахуванням безпекового та темпорального вимірів. Запропоновано інтегровану модель ESG+S-управління та архітектуру системи моніторингу факторів сталого розвитку. Доведено, що впровадження такої моделі сприяє підвищенню адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: ESG-управління, конкурентоспроможність, сталий розвиток, соціальна, економічна, екологічна відповідальність, суб'єкти малого та середнього бізнесу, резильєнтність, безпека, ризик-менеджмент, стійкість, адаптивність.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 23.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-391-401

¹ <https://orcid.org/0000-0003-2427-7218>

² <https://orcid.org/0000-0001-9230-2118>

³ <https://orcid.org/0009-0007-9407-6522>

⁴ <https://orcid.org/0009-0005-4304-7866>

Tetiana Voronko-Nevidnycha, Vitaliy Sobchyshyn,
Mykyta Pryidak, Diana Lytvynenko,

ESG-ORIENTED MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR UNDER CONDITIONS OF SYSTEMIC UNCERTAINTY: THEORETICAL, METHODOLOGICAL, AND APPLICATION ASPECTS

The article substantiates the conceptual foundations for the implementation of ESG-oriented management in small and medium-sized enterprises of the agricultural sector. The transformation of the sustainable development concept into an applied management toolkit is revealed, taking into account security and temporal dimensions. An integrated ESG+S management model and a monitoring system architecture for sustainability factors are proposed. It is proven that the implementation of this model enhances adaptability, resilience, and competitiveness of enterprises.

Keywords: ESG management, competitiveness, sustainable development, social, economic, and environmental responsibility, small and medium-sized enterprises, resilience, security, risk management, sustainability, adaptability

Peer-reviewed, approved and placed: 19.02.2026

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується посиленням системної невизначеності, зумовленої

¹ Poltava State Agrarian University, Ukraine.

² Poltava State Agrarian University, Ukraine.

³ Poltava State Agrarian University, Ukraine.

⁴ Poltava State Agrarian University, Ukraine.

сукупною дією воєнних, економічних, кліматичних та інституційних чинників. У цих умовах традиційні підходи до управління суб'єктами малого та середнього бізнесу демонструють обмежену ефективність, оскільки орієнтовані переважно на короткострокову економічну результативність і недостатньо враховують екологічні, соціальні, безпекові та темпоральні аспекти розвитку.

Наявна наукова проблематика полягає у фрагментарності теоретико-методологічних підходів до впровадження ESG-принципів у діяльність аграрних суб'єктів малого та середнього бізнесу, а також у відсутності цілісної інтегрованої моделі управління, яка б поєднувала екологічний, соціальний, управлінський та безпековий виміри в єдину систему прийняття рішень. Додатково ускладнює ситуацію недостатній рівень розвитку інструментарію системного моніторингу сталого розвитку, що унеможливорює об'єктивну оцінку ефективності управлінських рішень та їх впливу на довгострокову стійкість підприємств.

Водночас практична значущість проблеми зумовлена необхідністю адаптації аграрного бізнесу України до вимог європейських та глобальних ринків, де ESG-критерії дедалі більше визначають інвестиційну привабливість, доступ до фінансових ресурсів та конкурентні позиції підприємств. Проте, на сьогодні суб'єкти малого та середнього бізнесу аграрного сектору стикаються з обмеженістю ресурсів, низьким рівнем цифровізації та недостатньою інституційною підтримкою, що ускладнює впровадження комплексних моделей сталого розвитку.

Зв'язок досліджуваної проблеми з важливими науковими завданнями полягає у необхідності розвитку сучасної парадигми менеджменту, яка інтегрує концепцію ESG із положеннями ризик-менеджменту, теорії стійкості соціально-економічних систем та цифрової трансформації управління. Особливого значення набуває наукове обґрунтування розширення ESG-моделі до формату ESG+S, що передбачає включення безпекового виміру як самостійної аналітичної та управлінської категорії, а також врахування темпоральної динаміки розвитку підприємств.

У практичному вимірі дослідження спрямоване на розробку інструментарію, що дозволяє забезпечити системний моніторинг показників сталого розвитку, підвищити ефективність управлінських рішень на основі даних, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкості до зовнішніх шоків тощо.

Таким чином, досліджувана проблема знаходиться на перетині теоретичної еволюції сучасного менеджменту та нагальних практичних потреб трансформації аграрного сектору України, що обумовлює її високу наукову та прикладну актуальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про суттєве зростання інтересу до проблематики впровадження ESG-принципів у діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу, особливо в умовах трансформаційної економіки України, воєнних викликів та євроінтеграційних процесів. У фокусі досліджень останніх років

перебувають питання інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегічне управління підприємствами, а також їх вплив на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і сталий розвиток аграрного сектору.

Значна частина публікацій присвячена обґрунтуванню ESG як інструменту підвищення економічного потенціалу аграрних підприємств. Зокрема, доводиться, що впровадження ESG-стратегій сприяє зниженню ресурсних витрат, підвищенню ефективності використання природних ресурсів та формуванню довгострокової вартості бізнесу [1; 3; 7]. У цьому контексті ESG розглядається як перехід від традиційної моделі максимізації прибутку до моделі створення довгострокової стійкої цінності.

Окремий напрям досліджень зосереджений на питаннях ESG-звітності та її ролі в умовах євроінтеграції України. Підкреслюється, що аграрні підприємства дедалі більше стикаються з вимогами міжнародних стандартів нефінансової звітності, зокрема CSRD та ESRS, що актуалізує проблему прозорості та цифрової трансформації управління [4; 9; 10; 13; 22]. Водночас емпіричні дослідження вказують на низький рівень формалізації ESG-практик, незважаючи на їх фактичну наявність у виробничій діяльності аграрних підприємств, що зумовлено інституційними та компетентнісними бар'єрами [2; 5; 11].

Важливим напрямом сучасних досліджень є інтеграція ESG у систему управління ризиками та економічної безпеки підприємств. У науковій літературі підкреслюється, що ESG-підходи не лише сприяють сталому розвитку, але й виступають інструментом мінімізації операційних, екологічних та регуляторних ризиків, що є особливо актуальним для аграрного сектору в умовах нестабільності [2; 3; 8]. Відтак, науковий доробок розширює традиційне розуміння ESG, переводячи його у площину стратегічного ризик-менеджменту.

Окремо слід відзначити формування нового дослідницького напрямку, пов'язаного з концепцією ESG+S, де безпековий вимір розглядається як доповнення до класичної моделі ESG. У сучасних роботах підкреслюється, що елементи безпеки вже частково інтегровані у ESG через соціальні та управлінські компоненти, однак зростання геополітичних ризиків актуалізує їх виокремлення в окрему аналітичну категорію [17; 23]. Це особливо важливо для України, де безпекові фактори мають системоутворюючий характер.

Крім того, у сучасних дослідженнях значна увага приділяється цифровізації ESG-процесів. Зокрема, розглядаються можливості використання штучного інтелекту, великих даних та цифрових платформ для підвищення якості ESG-оцінювання, моніторингу та звітності, що формує нову парадигму управління на основі даних ESG-менеджменту, яка забезпечує підвищення точності управлінських рішень та прозорості бізнесу [20; 21].

Водночас критичний аналіз літератури дозволяє констатувати наявність суттєвих дослідницьких прогалин. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються питання інтегрованого підходу до ESG-управління суб'єктів малого і середнього бізнесу аграрного сектору, відсутні уніфіковані моделі оцінювання ESG-рівня підприємств. Окремо слід відзначити недостатню

увагу до темпорального виміру ESG-управління, який визначає динаміку адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасні наукові публікації формують потужну теоретичну базу для розвитку ESG-підходів в аграрному секторі, однак потребують подальшої систематизації та інтеграції в межах єдиної управлінської моделі, здатної враховувати українські реалії, високий рівень невизначеності та безпекові виклики.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка інтегрованої моделі ESG+S-орієнтованого управління суб'єктами малого та середнього бізнесу аграрного сектору України, що передбачає включення безпекового та темпорального вимірів, а також формування архітектури системи моніторингу факторів сталого розвитку для підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Таким чином, сформульовані цілі та завдання дослідження забезпечують комплексне охоплення проблематики ESG-орієнтованого управління та створюють підґрунтя для розробки практично орієнтованих управлінських рішень.

Основні результати дослідження. Концепція сталого розвитку еволюціонувала від декларативної моделі до інструментальної системи управління. Якщо на ранніх етапах вона виконувала переважно нормативну функцію, то сьогодні трансформується у вимірювану, індикативну систему через ESG-підходи, що означає перехід від ціннісної парадигми до метричної, інтеграцію ESG-критеріїв у фінансову оцінку бізнесу, формування нових стандартів корпоративної поведінки. Відтак, ESG-орієнтоване управління передбачає системну інтеграцію трьох компонентів (табл. 1).

Таблиця 1. Структурно-змістові компоненти ESG-орієнтованої системи управління суб'єктами малого та середнього бізнесу [17; 20; 23]

Компоненти ESG	Характеристика	Ключові напрями реалізації
Екологія (навколишнє середовище)	Управління природними ресурсами та мінімізація екологічного впливу	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження точного землеробства; – зменшення вуглецевого сліду; – відновлення та збереження ґрунтів
Соціальний аспект (суспільство)	Взаємодія з персоналом і місцевими громадами	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток людського капіталу; – забезпечення безпечних умов праці; – підтримка розвитку сільських територій
Управління (корпоративне управління)	Якість управлінських процесів та корпоративного управління	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення прозорості діяльності; – впровадження антикорупційних механізмів; – відповідальність перед стейкхолдерами

В умовах сучасних трансформацій аграрного сектору України доцільним є концептуальне розширення класичної моделі ESG до формату ESG+S, у межах якого безпекова компонента набуває статусу самостійного управлінського виміру [14; 17]. Такий підхід обумовлений специфікою

національного середовища функціонування підприємств, де фактори ризику мають системний, багатовимірний і часто нелінійний характер.

Обґрунтування включення безпекового компонента базується на тому, що сучасні виклики для аграрного бізнесу виходять за межі традиційних економічних або екологічних ризиків. Воєнні загрози створюють прямі ризики втрати виробничих потужностей і людського капіталу, руйнування інфраструктури порушує виробничо-логістичні ланцюги, продовольча нестабільність впливає як на внутрішній ринок, так і на експортний потенціал, а логістичні розриви суттєво знижують ефективність операційної діяльності. У сукупності ці фактори формують середовище підвищеної турбулентності, в якому безпека стає не похідною, а базовою умовою функціонування підприємства [6; 16; 18-19].

У структурному вимірі безпековий компонент охоплює декілька взаємопов'язаних підсистем. По-перше, продовольча безпека, яка передбачає стабільність виробництва, доступність продукції та стійкість до зовнішніх шоків. По-друге, екологічна безпека, що включає збереження природних ресурсів та мінімізацію екологічних ризиків у довгостроковій перспективі. По-третє, економічна стійкість підприємства, яка визначається здатністю підтримувати фінансову стабільність, ліквідність і адаптивність до кризових змін. По-четверте, ризик-менеджмент і кризове управління як інституціоналізовані механізми ідентифікації, оцінки та мінімізації загроз.

Важливим доповненням до цієї моделі є врахування темпорального чинника, який відображає часову динаміку ризиків і управлінських рішень. На відміну від класичного підходу ESG, що здебільшого орієнтований на середньо- та довгострокову перспективу, модель ESG+S потребує багаторівневої часової інтеграції. Зокрема, короткостроковий горизонт пов'язаний із реагуванням на кризові події та оперативним управлінням ризиками; середньостроковий – із відновленням стабільності та адаптацією бізнес-процесів; довгостроковий – із формуванням стійких моделей розвитку, що враховують структурні зміни в економіці та екосистемах.

Таким чином, темпоральний вимір виступає своєрідним інтегратором усіх складових ESG+S, забезпечуючи узгодженість стратегічних і тактичних рішень у часі, що дозволяє суб'єктам малого і середнього бізнесу не лише реагувати на поточні виклики, але й проактивно формувати сценарії розвитку, підвищуючи свою резильєнтність.

У підсумку, розширена модель ESG+S відображає більш реалістичну конфігурацію управління в умовах високої невизначеності, де безпека та часовий фактор стають ключовими детермінантами ефективності, стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств України.

Однією з ключових проблем впровадження ESG-орієнтованого управління в аграрному секторі є відсутність цілісної, методологічно узгодженої системи оцінки факторів сталого розвитку. Фрагментарність підходів до збору та аналізу даних, а також відсутність уніфікованих індикаторів унеможливають об'єктивну оцінку впливу підприємств на соціо-еколого-економічну систему та знижують ефективність управлінських рішень [5; 12].

У цьому контексті формування архітектури системи моніторингу виступає базовою передумовою переходу до ESG-орієнтованої моделі управління. Дана система має ґрунтуватися на багаторівневому підході, що охоплює ідентифікацію, класифікацію, оцінювання та інтерпретацію релевантних факторів.

Першим етапом є ідентифікація факторів сталого розвитку, яка передбачає їх систематизацію за джерелами походження. Відтак, внутрішні фактори включають ресурсне забезпечення підприємства, характеристики людського капіталу, рівень технологічного розвитку та організаційні процеси. Одночасно, зовнішні фактори охоплюють ринкове середовище, екологічні умови, інституційно-регуляторну базу, а також макроекономічні та геополітичні впливи. Така диференціація дозволяє чітко окреслити зони контролю та адаптації господарюючого суб'єкту.

Другим етапом є класифікація показників, яка забезпечує їх аналітичну впорядкованість. Кількісні індикатори відображають вимірювані параметри діяльності, зокрема рівень викидів, продуктивність ресурсів, енергоефективність, тоді як якісні показники характеризують соціальні та інституційні аспекти, такі як рівень довіри стейкхолдерів, якість управління, соціальний вплив. Поєднання цих двох груп показників створює комплексне уявлення про рівень сталості підприємства.

Третім етапом є інтегральна оцінка, яка передбачає агрегування окремих показників у композитні індекси сталого розвитку. Використання таких індексів дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між суб'єктами господарювання, відслідковувати динаміку змін та формувати обґрунтовані управлінські висновки. Додатково застосування ESG-рейтингів сприяє підвищенню прозорості та інвестиційної привабливості агротоваровиробників.

Завершальним елементом архітектури є впровадження принципів управління на основі даних, що передбачає прийняття управлінських рішень на основі системного аналізу даних. У цьому випадку інформація виступає стратегічним ресурсом, а аналітичні інструменти – ключовим механізмом підвищення ефективності управління, що забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового менеджменту, що є критично важливим в умовах невизначеності (рис. 1).

Зрозуміло, що реалізація зазначеної системи моніторингу потребує використання сучасного інструментарію. Зокрема, ESG-дешборди забезпечують візуалізацію ключових показників у режимі реального часу та підтримують процес прийняття рішень. Тоді як системи ключових показників ефективності дозволяють формалізувати цілі та оцінювати результативність діяльності відповідно до визначених критеріїв сталості, а геоінформаційні системи відкривають можливості для просторового аналізу агровиробництва, моніторингу стану земельних ресурсів і оцінки екологічних ризиків. Водночас агроаналітичні платформи інтегрують різноманітні дані, забезпечуючи їх комплексну обробку та формування прогнозних сценаріїв.

Таким чином, створення цілісної системи моніторингу факторів сталого розвитку є необхідною умовою ефективного впровадження ESG-підходів у

діяльність суб'єктів малого і середнього агробізнесу. Вона забезпечує інформаційну основу для стратегічного управління, підвищує адаптивність бізнесу та сприяє досягненню довгострокової стійкості

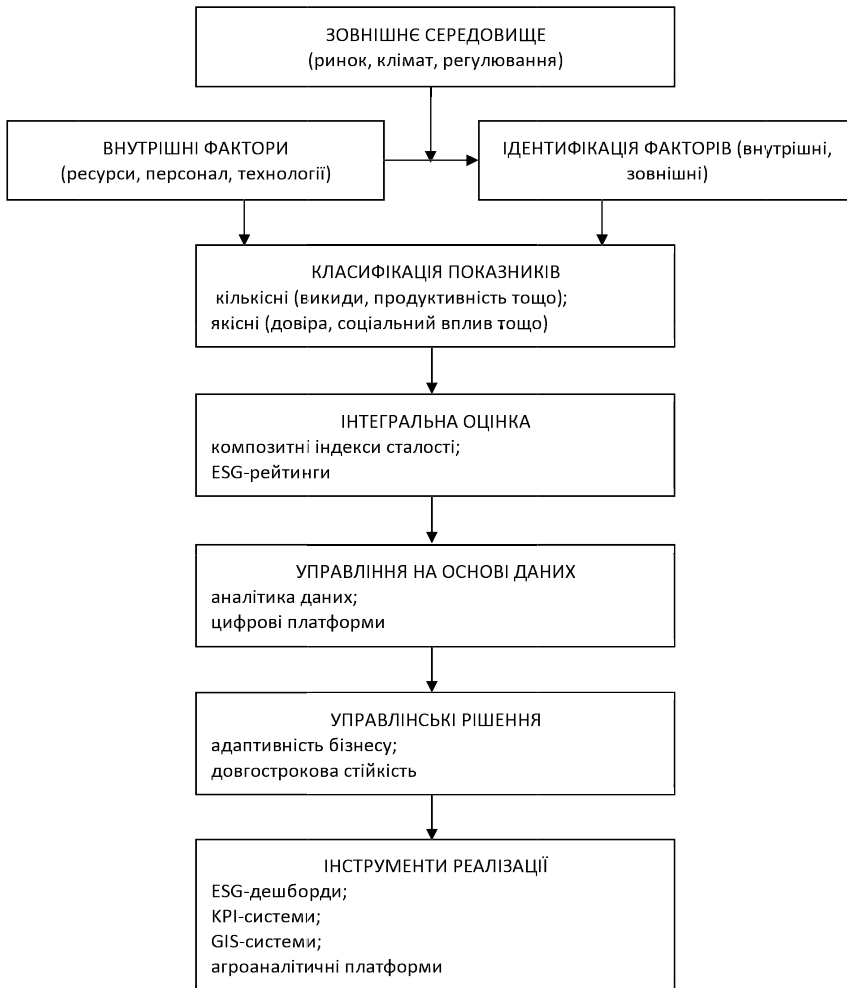


Рис. 1. Архітектура системи моніторингу ESG-орієнтованого управління, розроблено авторами на основі [7; 9; 23]

Висновки. У результаті проведеного дослідження доведено, що трансформація систем управління суб'єктів малого та середнього бізнесу аграрного сектору України в напрямі ESG-орієнтації є не ситуативною адаптацією до глобальних трендів, а об'єктивною імперативною умовою забезпечення довгострокової життєздатності підприємств у середовищі підвищеної невизначеності. Аргументовано, що інтеграція економічних, екологічних, соціальних, безпекових та темпоральних та управлінських

критеріїв у єдину управлінську систему формує нову якість менеджменту, орієнтовану на баланс економічної результативності та суспільної цінності.

Наукову новизну дослідження становить обґрунтування розширеної моделі ESG+S, у межах якої безпековий компонент інституціоналізовано як самостійний елемент системи управління, а також введення темпорального виміру як інтегруючого механізму узгодження стратегічних і тактичних рішень. Доведено, що така конфігурація дозволяє враховувати нелінійний характер ризиків, підвищує адаптивність підприємств та забезпечує їхню резильєнтність до системних шоків.

Методологічним внеском є розробка архітектури системи моніторингу факторів сталого розвитку, яка базується на поетапній ідентифікації, класифікації, інтегральній оцінці показників та впровадженні принципів управління на основі даних. Запропонований підхід забезпечує перехід від фрагментарного до системного аналізу ESG-факторів і створює інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розробленої моделі та інструментарію суб'єктами малого та середнього бізнесу для підвищення ефективності управління, посилення інвестиційної привабливості та інтеграції у міжнародні ринки. Впровадження ESG+S-підходу сприяє формуванню стійких бізнес-моделей, здатних функціонувати в умовах воєнних, економічних та кліматичних викликів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методик кількісного оцінювання рівня ESG+S-зрілості підприємств, удосконаленням інструментів цифрового моніторингу у поширенні практик сталого управління в аграрному секторі.

1. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5), 2025. С. 362-368. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>

2. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Т. 68, № 1 (758). С. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003>.

3. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>.

4. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіур М. В., Коваль, В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10008533>.

5. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.

6. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). С. 384-392. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52>.

7. Губені Ю.Е., Зеліско Н.Б., Райтер Н.І. Імплементация ESG-стратегій як фактор зміцнення економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.

8. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шкіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit*

Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 5 (52), 162–172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214/>

9. Карпенко А., Лоца С. ESG-загрози економічній безпеці підприємств металургії. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 419–427. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.419>

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. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>

11. Помаз О., Гончаренко А., Малишко В., Стрілець В. Адаптація системи менеджменту аграрного підприємства до операційного інновінгу та стратегування креативного бренду. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2026. № 350 (1). С. 231–237. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-29>

12. Собчишин В.М., Олійник А.С., Хухра О.І. Адаптивний підхід до управління витратами у стратегічному розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери в умовах інноваційних трансформацій. Актуальні проблеми економіки, 2026. № 1 (295). С. 209–216. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-209-216>

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

14. Deloitte. ESG in Agriculture: A Path to Sustainable Growth. London: Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>.

15. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Brussels: EU, 2022. URL: <https://commission.europa.eu>.

16. FAO. The State of Food and Agriculture 2023. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. URL: <https://www.fao.org>.

17. Kharlamova, G.; Shchur, D.; Humenna, O. S + ESG as a New Dimension of Resilience: Security at the Core of Sustainable Business Development. Sustainability. 2025. № 17, 8425. <https://doi.org/10.3390/su17188425>.

18. McKinsey & Company. Climate risk and response in agribusiness. New York: McKinsey Global Institute, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com>.

19. More than 80 billion in losses: how the war has changed the Ukrainian agricultural sector. Interfax-Ukraine. 2024. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/blog/1051482.html>.

20. OECD. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. Paris: OECD Publishing, 2020. 132 p.

21. Pronko L., Puzyrova P., Sobchysyn V., Varava L., Zakharov D., Vynogradova O. Innovative management of labour potential in the digitalization system of financial and economic security of the smart economy. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2025. № 1 (60), P. 554–569. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4694>

22. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

23. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichno-go-menedzhmentu-pidpnyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-36>.

1. Bahan N. V., Bohdanova V. S., Hunko A. Ye., Starenkyi O. H. Stratehichna triada bezpeky ta rozvytku: rol korporatyvnoi kultury, komunikatsii ta personalnogo brendynhu u zabezpechenni resursnoi stiikosti pidpnyemstva. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. Vyp. 346(5), 2025. S. 362–368. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>

2. Borodina O., Prokopa I., Shubravska O. Stratehichni oriientyry silskoho hospodarstva i silskykh terytorii Ukrainy na period do 2030 r.: vidpovidnist yevropeiskomu vyboru. Ekonomika Ukrainy. 2025. T. 68, № 1 (758). S. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003>.

3. Varaksina O., Pobidenna V., Hrebenyk R. Upravlinnia ryzykamy v konteksti ekonomichnoi bezpeky pidpnyemstva. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>.

4. Vdovenko N. M., Korobova N. M., Zos-Kior M. V., Koval, V. V. Evoliutsiia teoretychnykh zasad rehuliuвання експорту-імпорту аhrарної продукції в умовах дeтсeнтралізації длія вькходу на мiзнародний рьнок. *Akademіchni vizii*. 2023. Vyp. 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10008533>.
5. Voronko-Nevidnycha T. V. Innovatsiini stymuly staloho rozvytku kadrovoho, liderskoho ta imidzhevoho potentsialiv u systemi stratehichnogo upravlinnia subiektiv ahrарnogo sektoru: monohrafiia Poltava, PDAU, 2025. 200 s. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>.
6. Voronko-Nevidnycha T.V., Sobchyshyn V.M., Snizhchenko A.V., Pustovar O.O., Demchuk Ye.I. Suchasni kontseptsii stratehuvannya yak draiver i potentsial transformatsii ahrарnogo sektoru do staloho rozvytku. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1). S. 384–392. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-52>.
7. Hubeni Yu.E., Zelisko N.B., Raiter N.I. Implementatsiia ESG-stratehii yak faktor zmitsnennia ekonomichnogo potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv. *Innovatsiina ekonomika*. 2025. № 4. S. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.
8. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets K., Kvita H. Diahnostyka stratehichnogo upravlinnia finansovo-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52), 162–172. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.52.2023.4214/>
9. Karpenko A., Loza S. ESG-zahrozy ekonomichnii bezpetsi pidpriemstv metalurhii. *Ekonomichnyi analiz*. 2025. Tom 35. № 1. S. 419–427. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.419>
10. Metelytsia V., Hahaliuk T., Kraievskiy V. ESG-zvitnist v ahrosektori Ukrainy: empirychni analiz i shliakhy intehratsii do FSDN. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. 2025. № 10. S. 54–65. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-9>
11. Pomaz O., Honcharenko A., Malyshko V., Strilets V. Adaptatsiia systemy menedzhmentu ahrарnogo pidpriemstva do operatsiinoho innovinhu ta stratehuvannya kreatyvnoho brendu. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. № 350 (1). S. 231–237. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-29>
12. Sobchyshyn V.M., Oliinyk A.S., Khukhra O.I. Adaptyvnyi pidkhid do upravlinnia vytratamy u stratehichnomu rozvytku potentsialu pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery v umovakh innovatsiinykh transformatsii. *Aktualni problemy ekonomiky*, 2026. № 1 (295). S. 209–216. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-209-216>
13. Fastovets N., Kharchuk T., Podolska O., Lutkovska S., Voronko-Nevidnycha T., Levkivska L. Stratehichne upravlinnia finansamy innovatsiino adaptyvnykh pidpriemstv u startap-biznesi hlokalizovanykh rynkiv. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). R. 166–179. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.4.63.2025.4916>.
14. Deloitte. *ESG in Agriculture: A Path to Sustainable Growth*. London: Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>.
15. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Brussels: EU, 2022. URL: <https://commission.europa.eu>.
16. FAO. *The State of Food and Agriculture 2023*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. URL: <https://www.fao.org>.
17. Kharlamova, G.; Shchur, D.; Humenna, O. S + ESG as a New Dimension of Resilience: Security at the Core of Sustainable Business Development. *Sustainability*. 2025. № 17, 8425. <https://doi.org/10.3390/su17188425>.
18. McKinsey & Company. *Climate risk and response in agribusiness*. New York: McKinsey Global Institute, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com>.
19. More than 80 billion in losses: how the war has changed the Ukrainian agricultural sector. *Interfax-Ukraine*. 2024. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/blog/1051482.html>.
20. OECD. *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*. Paris: OECD Publishing, 2020. 132 p.
21. Pronko L., Puzyrova P., Sobchyshyn V., Varava L., Zakharov D., Vynogradova O. Innovative management of labour potential in the digitalization system of financial and economic security of the smart economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60), P. 554–569. URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.60.2025.4694>
22. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UN, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
23. Voronko-Nevidnycha T. V., Stovba V. O., Shevchenko T. V., Shelemba V. I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics*

and Technology. 2022. Volume 7. № 4, rr. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichno-go-menedzhmentu-pidpryemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-36>.