

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-68>

УДК 631.1

Овчарик Станіслав Вікторович

аспірант,

Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук

Національного транспортного університету

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6846-7451>**Пахота Наталія Вікторівна**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук

Національного транспортного університету

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7905-8085>**Stanislav Ovcharyk, Nataliia Pakhota**

Educational and Scientific Institute of Management,

Technologies and Legal Sciences National Transport University

МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ESG-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

MODELING THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON SHAPING ESG-ORIENTED MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. Метою статті є розробка концептуальної моделі впливу корпоративної культури на формування управління орієнтованого на принципи екологічності, соціальної відповідальності та ефективного управління аграрними підприємствами в умовах глобальних викликів сталого розвитку, європейської інтеграції та війни. Синтезовано теоретичні підходи до корпоративної культури, з урахуванням специфіки аграрного сектору, та створенні адаптивної моделі трансформації, що враховує локальні бар'єри, такі як опір змінам та обмеженість ресурсів. Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції елементів корпоративної культури з ESG-принципами через авторську триетапну, базовану на системному підході. Практичне значення результатів полягає в рекомендаціях для трансформації корпоративної культури: від діагностики до КРІ-прив'язки винагород, а також у пропозиціях для держави та освіти.

Ключові слова: корпоративна культура, ESG-управління, аграрне підприємство, сталий розвиток, екологічна відповідальність, соціальна справедливість, ефективне врядування.

Summary. The purpose of this article is to develop a conceptual model of the impact of corporate culture on shaping ESG-oriented management in agricultural enterprises amid global sustainable development challenges, European integration processes, and Ukraine's wartime crisis. The author's contribution to addressing the research problem involves synthesizing theoretical approaches to corporate culture with ESG principles, tailored to the agricultural sector's specifics, and creating an adaptive integration model that accounts for local barriers such as resistance to change and resource limitations. The scientific novelty of the study lies in the integration of corporate culture elements with ESG principles (environmental responsibility, social justice, effective governance) through an original three-stage model. Grounded in a systemic approach, SWOT analysis, and case studies of leading European agribusinesses, the model dynamically simulates influences in crisis contexts, distinguishing it from traditional frameworks by emphasizing authenticity over formal compliance. It incorporates maturity levels for embedding sustainability via employee engagement, adapting global standards to pragmatic, survival-oriented practices that reduce greenwashing risks and enhance financial materiality in low-institutionalized settings. The methodological foundation combines qualitative and quantitative tools: systemic analysis for holistic integration, SWOT for barrier identification, and case studies from Europe to benchmark adaptations. The study identifies key cultural elements facilitating or hindering ESG implementation—such as leadership modeling sustainability values—and highlights barriers like wartime logistics disruptions and skepticism toward reporting without incentives. Practical significance emerges in actionable recommendations: for businesses, starting with “low-hanging fruit” like energy efficiency and labor safety to yield quick ROI; for the state, fiscal incentives and simplified national ESG standards piloted on

100–200 firms to attract 5–10 billion UAH in investments annually; for education and NGOs, 20–40-hour training programs reaching 5–10 thousand specialists yearly, plus regional hubs for knowledge exchange.

Keywords: corporate culture, ESG management, agricultural enterprise, sustainable development, environmental responsibility, social justice, effective governance.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України, виступаючи стратегічною основою національної економіки та ключовим драйвером експортного потенціалу, перебуває на етапі глибокої трансформації під впливом процесів європейської інтеграції, наслідків воєнних дій та глобальних викликів сталого розвитку. Впровадження ESG-підходів (екологічності, соціальної відповідальності та ефективного управління) стає для аграрних підприємств не лише вимогою підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, а й чинником економічної стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокового розвитку. Водночас ефективність цієї трансформації значною мірою визначається людським і організаційним чинниками, серед яких ключову роль відіграє корпоративна культура як носій цінностей, норм поведінки та управлінських принципів. Саме вона формує здатність підприємства сприймати та реалізовувати ESG-принципи не формально, а на рівні стратегічних і операційних рішень.

Наявне протиріччя полягає у розриві між технократичним підходом до ESG – як до набору регламентованих процедур і звітних практик – та його сутнісним змістом, що передбачає глибинну трансформацію системи управління, корпоративних цінностей і поведінкових моделей. Українські аграрні підприємства стикаються з низкою специфічних бар'єрів: спадковістю радянської управлінської парадигми, низьким рівнем екологічної та соціальної свідомості на виконавчому рівні, обмеженим досвідом інтеграції соціально відповідальних практик у бізнес-моделі, а також деструктивним впливом воєнного стану на організаційні процеси. У цих умовах постає потреба у розробленні адаптивного підходу до формування ESG-орієнтованого управління аграрними підприємствами, який враховуватиме українську специфіку, сучасні виклики та механізми впливу корпоративної культури на ефективність управлінських трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу корпоративної культури на формування ESG-орієнтованого управління в аграрному секторі набуває особливої актуальності в контексті глобальних викликів сталого розвитку та кліматичних змін.

У дослідженні Ф. Бая, Я. Шана та Я. Хуана [1] на основі емпіричних даних 2009–2021 рр. для китайських компаній, що котируються на біржі, показано, що корпоративна культура, оцінена через текстовий аналіз звітів, суттєво підвищує ESG-результати. Автори встановили позитивний зв'язок між сильною культурою, орієнтованою на

етичні цінності та інновації, та покращенням екологічних, соціальних і управлінських показників, зокрема через стимулювання зелених інновацій.

У роботі Л. Джена та Я. Цзяна [15] проаналізовано вплив ESG на корпоративну продуктивність у 156 китайських компаніях аграрного та лісового секторів за 2009–2021 рр. Дослідження показало значний позитивний ефект ESG на фінансові показники, з домінуванням соціального (S) та управлінського (G) компонентів над екологічним (E). Особлива увага приділена ролі корпоративної культури через гендерний склад виконавчого керівництва.

Дослідження Р. Гербера, А. Сміра та М. Бота [5] присвячене оцінці практик ESG-звітності в південноафриканських агробізнесах, що котируються на біржі. Автори виявили фрагментарність розкриття даних, з акцентом на управлінський компонент (G), проте слабку інтеграцію культурних факторів, таких як внутрішні норми етичного лідерства.

У контексті України Л. Молдаван та Е. Піменова [10] досліджують сталий розвиток аграрного сектору на фоні кліматичних змін. Автори критикують домінуючу прибутково-орієнтовану корпоративну культуру агрохолдингів, яка спричиняє монокультури (87% посівних площ під зерновими) та соціальні втрати (зменшення поголів'я худоби у 5–8 разів, безробіття в селах). Культурний зсув до кооперативних та екологічно інтегрованих моделей, натхнених свідомісними організаціями, розглядається як ключовий фактор балансу між економікою, суспільством та природою.

Звіт ФАО (2023 р.) [4] акцентує на оцінці повних витрат агропродовольчих систем (ТСА). Роль корпоративної культури полягає у трансформації від короткострокового прибутку до інтеграції ТСА в ключові показники ефективності, з практичними прикладами, як Olam International.

Незважаючи на наявні дослідження, системний аналіз впливу корпоративної культури на ESG-управління в українських аграрних підприємствах залишається обмеженим. Відсутні комплексні моделі, адаптовані до воєнних ризиків та євроінтеграції, які враховували б локальні культурні особливості та забезпечували кількісну оцінку ефективності трансформацій, що зумовлює потребу в розробленні авторської моделі для підтримки сталого розвитку сектора.

Метою статті є розроблення практично орієнтованого підходу до трансформації корпоративної культури як ключового чинника ефективної імплементації ESG-орієнтованого управління в аграрних підприємствах України з урахуванням

галузевої специфіки та найкращих міжнародних практик. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

1. Проаналізувати характерні риси, поточний стан і рівень готовності корпоративної культури українських аграрних підприємств до впровадження ESG-принципів.

2. Узагальнити міжнародний досвід і практичні кейси успішної інтеграції корпоративної культури та ESG-підходів у аграрному секторі.

3. Ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні бар'єри, що стримують процес ESG-трансформації в аграрному бізнесі України.

4. Розробити етапну модель трансформації корпоративної культури для формування ESG-орієнтованої системи управління, адаптовану до умов українських аграрних підприємств.

5. Сформулювати практичні рекомендації для аграрних підприємств, органів державної влади та інституцій розвитку щодо подолання наявних бар'єрів і стимулювання культурної ESG-трансформації на національному рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна корпоративна культура українських аграрних підприємств значною мірою зберігає спадковість радянських управлінських моделей, що проявляється у централізованому прийнятті рішень, короткостроковій орієнтації та жорсткій ієрархічній структурі влади [6; 13]. Така спадщина формує прагматичний тип мислення, зосереджений на операційному виживанні та швидкому відновленні продуктивності в умовах воєнної економіки, тоді як довгострокові орієнтири сталого розвитку часто залишаються поза стратегічним фокусом.

Аграрний сектор формує близько 10% ВВП України, забезпечує 15% зайнятості та понад 40% експортних надходжень [13]. У його структурі переважають три організаційні моделі:

- сільські домогосподарства, що забезпечують продовольчу безпеку країни (понад 32% виробництва, обробляють майже 20% орних земель, переважно до 1 га);

- сімейні ферми, які становлять понад половину комерційних виробників (площа 50–100 га);

- великі аграрні підприємства та агрохолдинги, що забезпечують 67,9% валового виробництва, причому топ-10 контролюють близько 8% орних земель (приблизно 2,6 млн. га).

Корпоративна культура в аграрному секторі України наразі перебуває на перехідній стадії: попри наявність базових екологічних практик і зростання обізнаності, бар'єри залишаються суттєвими. Серед них ключовими є низький рівень екологічної свідомості, недостатня інтеграція соціальної відповідальності та слабка прозорість управління (компонент G). Працівники часто мають лише часткове або загальне розуміння концепцій сталого розвитку, що стримує розвиток

систем моніторингу викидів чи ресурсоспоживання та ускладнює прозору звітність [13].

Управлінські виклики включають низьку довіру до регуляторних органів, корупційні ризики, інформаційну асиметрію. Багато підприємств не знають або не використовують механізми розгляду скарг (менше ніж 15%) [7]. Ієрархічні моделі управління й індивідуалістичний стиль також стримують розвиток співробітництва над вертикаллю влади [6].

Загалом корпоративна культура в українському агросекторі зараз знаходиться на етапі перетворення від технократичної, централізованої і короткостроково орієнтованої моделі до більш адаптивної, інноваційної, соціально відповідальної та екологічно свідомої. Цей процес нерівномірний, але створює фундамент для розвитку ESG-управління, яке може бути конкурентною перевагою на міжнародних ринках за умов реальної прозорості та відповідності стандартам сталості [6] (табл. 1).

Глобальні практики підтверджують ефективність концепції спільної цінності. У компанії Nestle корпоративна культура орієнтована на довгострокову соціальну стійкість через програми Nescafé Plan 2030 і Nespresso AAA Sustainable Quality Program, які охоплюють понад 100 тис. фермерів у країнах Латинської Америки, Азії та Африки [11].

Міжнародний досвід свідчить, що успіх ESG-трансформації безпосередньо залежить від ролі лідерства, залучення всіх рівнів персоналу та системності підходу. Застосування моделей зрілості корпоративної культури сталості [13] забезпечить поступовий перехід від декларативного рівня до глибокої інституціоналізації ESG-цінностей, перетворюючи корпоративну культуру на стратегічний актив поствоєнного відновлення українського аграрного сектору.

Імплементація ESG-орієнтованого управління в українському аграрному секторі стикається з комплексом бар'єрів, посилених умовами воєнного стану та посткризової трансформації.

Внутрішні бар'єри проявляються у стійкому опорі змінам, дефіциті «зелених» компетенцій та сприйнятті ESG не як інвестиції у довгострокову стійкість, а як додаткових витрат. Опір змінам має глибинне культурне підґрунтя, пов'язане з історичною централізацією управління та орієнтацією на короткострокову прибутковість. Зокрема, лише незначна частка агровиробників обізнані з механізмами розгляду скарг (GRM), що свідчить про низький рівень управлінської прозорості та слабку залученість стейкхолдерів [7]. У кризових умовах українські підприємства демонструють скептицизм щодо необхідності ESG-звітності через відсутність прямих фінансових стимулів, сприймаючи її як регуляторне навантаження, а не як засіб забезпечення бізнес-континуїтету [9].

Таблиця 1 – Основні екологічні, соціальні та управлінські бар'єри та позитивні зрушення в корпоративній культурі аграрного сектору України

Сфера	Бар'єри	Позитивні зрушення
Екологічні	Спрощені сівозміни (до 97 % зернових культур); дефіцит органічної речовини; надмірне використання азоту; дефіцит фосфору; ерозія ґрунтів понад 40 % територій [13]	Застосування практик збереження решток рослин, безорне землеробство; зниження норми внесення добрив; часткове усвідомлення екологічних ризиків [7]
Соціальні	Відсутність стратегічного залучення стейкхолдерів; дефіцит кадрів через мобілізацію; слабка мотивація працівників; соціальна відповідальність обмежена локальною допомогою [13]	Локальні ініціативи підтримки громад; зростання уваги до умов праці і соціальних практик у великих холдингах
Управлінські	Недостатня прозорість; невисока довіра до регуляторних інституцій; корупція; інформаційна асиметрія; обмежений доступ до механізмів скарг [7]; ієрархічні моделі управління [6]	Підвищення вимог від експортерів до прозорості; зелена звітність; мотиваційні та комунікаційні програми в компаніях-лідерах
Організаційні/Культурні	Недостатнє розуміння сталого розвитку серед працівників; ESG як витрата, не інвестиція; брак навичок і компетенцій; ієрархічна, централізована корпоративна культура	Лідери-інноватори; елементи регенеративного землеробства; застосування точних технологій; зовнішнє фінансування і підтримка стандартів ESG

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7; 13]

Зовнішні бар'єри охоплюють невизначеність регуляторного середовища, обмежений доступ до «зеленого» фінансування та дестабілізуючий вплив війни. Законодавчі прогалини залишаються ключовим стримувальним чинником: попри виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС, національна нормативна база ESG залишається несистемною, а відсутність єдиної таксономії ускладнює сертифікацію і впровадження стандартів звітності [13]. Як наслідок, підприємства змушені балансувати між моральними імперативами соціальної відповідальності (підтримка громад, допомога ЗСУ) та операційними потребами, вважаючи глобальні ESG-моделі неадаптивними до реалій кризової економіки [8].

Для структуризації цих викликів проведено SWOT-аналіз (табл. 2), який свідчить, що слабкі сторони (W) та загрози (T) формують найкритичніші групи факторів, що гальмують ESG-інтеграцію. Внутрішні слабкості відображають кадрово-культурні обмеження, тоді як зовнішні загрози зумовлені воєнною нестабільністю, дефіцитом фінансових ресурсів і регуляторною невизначеністю, таким чином формуючи необхідність розробки адаптивних стратегій для подолання W та T – через трансформацію культурних моделей, залучення міжнародних донорських програм та впровадження гнучких фінансових стимулів для малого та середнього бізнесу [9].

Таблиця 2 – SWOT-аналіз бар'єрів імплементації ESG-управління в українському аграрному секторі

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність великих експортерів із базовими практиками сталості (наприклад, регенеративне землеробство в Kernel) [3]	Низька екологічна свідомість і компетенції (меншість обізнаних із GRM) [7]; сприйняття ESG як витрат через економічний тиск [7]; обмежена диверсифікація виробництва [2]; скептицизм щодо звітності без фінансових стимулів [9]
Локальні ініціативи з адаптації до клімату (зміна посівів на сою/горох) [7]	Фрагментарна інтеграція соціальної відповідальності (локальна допомога без формалізованих механізмів) [13; 7]; низький рівень інституалізації, що підсилює опір [9]
Можливості (O)	Загрози (T)
Інтеграція до ЄС-ринків через СВМ і «зелені» інвестиції (пілотні програми Green Transition Office) [5]	Регуляторна невизначеність і брак «зелених» фінансів (обмежений доступ до кредитів для ферм <500 га) [13; 7]
Залучення до міжнародних програм (FAO, World Bank) для підвищення компетенцій [4; 13]	Воєнні ризики та економічна нестабільність (перебої логістики, зростання емісій, втрати понад 60% прибутковості) [13; 7; 14]; невідповідність глобальних ESG-моделей локальним реаліям [9]

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 5; 7; 9; 13; 14]

Для подолання виявлених бар'єрів та забезпечення ефективної ESG-трансформації в українському аграрному секторі запропоновано авторську модель інтеграції корпоративної культури з принципами ESG, адаптовану до умов воєнної нестабільності, дефіциту ресурсів та прагматичного фокусу підприємств на виживанні. Концептуально модель спирається на підхід до зрілості організаційної сталості через залучення персоналу [13], поєднаний з принципами автентичності практик у кризових економіках [9]. Вона реалізує поступовий перехід від ціннісних орієнтирів корпоративної культури (солідарність, адаптивність, взаємопідтримка) до управлінських інструментів (KPI, система мотивації, ESG-звітність), перетворюючи ESG не лише на елемент репутаційного позиціонування, а на механізм забезпечення бізнес-континуїтету.

Модель включає три взаємопов'язані етапи, орієнтовані на поступову інтеграцію принципів ESG у систему корпоративного управління з урахуванням європейських практик регенеративного землеробства – збереження ґрунтового покриву, ротації культур та зменшення оранки для підтримання здоров'я ґрунтів і біорізноманіття [8].

Етап 1. Підготовка. На цьому етапі акцент робиться на діагностиці існуючої корпоративної культури, формуванні команди лідерів-агентів змін і розробленні ESG-візії, релевантної українським реаліям.

Діагностика здійснюється через опитування, інтерв'ю та організаційний аудит, аналогічні тим, що виявили скепсис підприємств щодо звітності без фінансових стимулів [9]. Застосовується SWOT-аналіз для визначення сильних сторін культури (солідарність, гнучкість, орієнтація на результат) та слабких місць (опір змінам, інерційність управління [6]). Формується міждисциплінарна команда лідерів (5–10 представників топ-менеджменту, HR та операційних підрозділів), орієнтована на розвиток регенеративного лідерства [11] і підтримку локальних інноваторів (наприклад, керівників, які адаптували посівні структури під час кризи [7]).

ESG-візія створюється у форматі короткого стратегічного документу (1–2 стор.), який інтегрує глобальні напрями (декарбонізація, соціальна відповідальність, прозорість) із локальними пріоритетами (підтримка громад, енергонезалежність, логістична стійкість [2]), підкреслюючи фінансову релевантність ESG для подолання скепсису менеджменту [9].

Оптимальна тривалість етапу – 3–6 місяців; рекомендований бюджет – до 5% річного HR-фонду (з урахуванням зовнішнього консалтингу).

Етап 2. Імплементація. Цей етап передбачає адаптацію міжнародних ESG-практик до українського контексту, створення системи навчання персоналу та модифікацію мотиваційних механізмів і KPI, що закріплюють зміни в культурі.

Адаптація реалізується шляхом спрощення глобальних стандартів (GRI, TCFD) до локальних форматів звітності: пілотні ESG-дашборди з кількома ключовими метриками (викиди від добрив, підтримка місцевих громад) та фокусом на практичній корисності замість формального дотримання [9].

Тривалість етапу – 6–12 місяців; моніторинг результатів проводиться щоквартально через ESG-аудити та опитування співробітників.

Етап 3. Результат. Очікувані ефекти реалізації моделі полягають у зміцненні довіри інвесторів, зростанні лояльності співробітників і розширенні доступу до зовнішніх ринків, що перетворює ESG на стратегічний актив підприємства. Підвищення довіри інвесторів забезпечується завдяки прозорій звітності (спрощені ESG-звіти, сумісні з вимогами CBAM [5]) і залученню «зелених» інвестиційних ресурсів (програми World Bank, Green Transition Office), а також зниженню ризиків «грінвошингу» через автентичність практик [9]. Лояльність працівників зростає через їх безпосередню участь у проєктах сталого розвитку, що сприяє зниженню плинності кадрів і формуванню відчуття приналежності. Доступ до нових ринків розширюється завдяки сертифікації органічного та регенеративного виробництва (EU Organic, CAP, Green Deal), що підвищує конкурентоспроможність експорту та дозволяє отримувати преміальні ціни на продукцію [14]. Ефективність моделі оцінюється щорічно за допомогою KPI-індикаторів (ROI від ESG-ініціатив, індекс лояльності персоналу, рівень утримання кадрів). У середньостроковій перспективі (2–3 роки) очікується зростання резиліентності підприємств і підвищення інвестиційної привабливості.

Запропонована модель має ітеративний характер (PDCA-цикл) і може бути апробована на обмежній вибірці (5–10 агрохолдингів) із подальшим масштабуванням на сектор. Вона позиціонує корпоративну культуру як ключовий місток між локальними цінностями та глобальними стандартами ESG, що створює основу для сталого розвитку українського аграрного сектору в умовах воєнної та поствоєнної економіки.

Аграрним виробникам доцільно розпочинати ESG-трансформацію з ініціатив «low-hanging fruit» – простих проєктів із швидким економічним ефектом, які не потребують значних інвестицій, але демонструють очевидну користь для бізнесу та громади.

Роль держави полягає у створенні сприятливого регуляторного та фінансового середовища для ESG-орієнтованої трансформації. Доцільно передбачити:

– податкові стимули, зокрема зниження ПДВ на енергоефективне обладнання на 10–15%, що дозволить підприємствам скоротити термін окупності інвестицій;

– цільові кредитні програми (розширення ініціативи ARISE із субсидуванням до 50% кредитної ставки для ESG-проектів), які потенційно здатні залучити 5–10 млрд грн інвестицій щорічно, насамперед для малих і середніх фермерських господарств;

– розроблення спрощених національних стандартів ESG-звітності, адаптованих до кризової економіки, на базі GRI з фокусом на фінансову матеріальність (вплив на прибутковість, ризики, продуктивність);

Пілотування таких стандартів для 100–200 підприємств сприятиме апробації ефективних форматів звітності без надмірної бюрократії.

Окрім того, доцільно створити Національний фонд зеленої трансформації (у партнерстві з ЄС та Світовим банком), що надаватиме гранти для впровадження регенеративних практик – зменшення оранки, покривні культури, біорізноманіття, що дозволить забезпечити адаптацію до вимог СВАМ та Європейського зеленого курсу, перетворюючи воєнні виклики на вікно можливостей для експорту.

Ключовим елементом сталості є розвиток людського капіталу. Університетам, професійним школам та громадським організаціям рекомендовано запровадити освітні програми з ESG-компетенцій, орієнтовані на практичні навички. Пропонується розробка коротких навчальних курсів (20–40 годин), онлайн або офлайн, із фокусом на «зелені» компетентності – екологічну свідомість, базову ESG-звітність, регенеративне землеробство. Щорічне охоплення 5–10 тис. фахівців у партнерстві з університетами сприятиме зменшенню кадрового дефіциту в секторі.

Громадським організаціям (зокрема WWF, WWF Ukraine, UNEP Україна) варто координувати регіональні хаби сталого розвитку – форуми, воркшопи, вебінари для обміну досвідом між

агropідприємствами різних масштабів. Великі холдинги можуть виступати менторами для МСП, поширюючи власні кейси (енергоефективність, адаптація посівів, програми збереження ґрунтів), що сприятиме формуванню мережових зв'язків та кооперації, що знижує ризики ізоляції малих виробників у кризовий період.

Висновки. Інтеграція принципів ESG у корпоративну культуру українських аграрних підприємств є не лише стратегічною умовою євроінтеграції, але й ключовим чинником економічної резилієнтності в умовах війни та кліматичних загроз. Проведений аналіз підтвердив, що спадщина централізованої управлінської культури, організаційна інерційність та зовнішні бар'єри (регуляторна невизначеність, високі транспортні витрати) суттєво ускладнюють ESG-трансформацію. Водночас ці виклики відкривають можливості для прагматичних, автентичних моделей, що спираються на локальні цінності та міжнародний досвід – від регенеративних практик Nestle до спрощених KPI-систем Mutti. Запропонована модель інтеграції ESG – від етапу підготовки до результативної оцінки – трансформує цінності організації у вимірювані управлінські рішення, а представлений комплекс рекомендацій забезпечує скоординовану участь стейкхолдерів: бізнесу, держави, освіти та громадського сектору. Реалізація цих підходів дозволить не лише мінімізувати ризики впливу СВАМ, але й перетворити посткризове відновлення на платформу для кліматично стійкої та конкурентоспроможної аграрної економіки, інтегрованої в європейський простір. Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісна оцінка ефективності ESG-практик в умовах воєнної економіки, а також розробка масштабованих моделей для малих і середніх підприємств, адаптованих до регіональних особливостей України.

Список використаних джерел:

1. Bai F., Shang Y., Huang Y. Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 437. Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>
2. Deininger K., Ali D. A., Kussul N., Lemoine G., Shelestov A. Micro-Level Impacts of the War on Ukraine's Agriculture Sector: Distinguishing Local and National Effects over Time. *Policy Research Working Paper*. No. 10869. Washington, DC: World Bank, Development Economics Development Research Group, 2024. 43 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/1e63412a-54de-4cfc-9cde-cbef5ecd8650/content> (дата звернення: 15.10.2025).
3. EY Ukraine. The criterion of sustainability for Ukrainian agribusiness products: analytical review. Kyiv: EY Ukraine, 2023. URL: https://www.ey.com/en_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness (дата звернення: 15.10.2025).
4. Food and Agriculture Organization (FAO). The State of Food and Agriculture 2023. Rome: FAO, 2023. 216 p. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5aac5078-625d-4b94-b964-bea40493016c/content> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Gerber R., Smit A., Botha M. An evaluation of environmental, social, and governance reporting practices in agribusinesses. *Business Strategy and Development*. 2024. Vol. 7, is. 1. DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.316>
6. Коханюк Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 388–397. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/924/951/3502> (дата звернення: 15.10.2025).

7. Kolodiaznyi I. Environmental and Social Audit of Ukraine's Agricultural Production in 2023: analytical note. Kyiv: Kyiv School of Economics (KSE) Agrocenter, 2023. 9 p. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Analitichna-zapiska-Gruden-2023.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Manshanden M., Jellema A., Sukkel W., Hennen W., Jongeneel R., Brazao Vieira Alho C., de Miguel Garcia Á., de Vos L., Geerling-Eiff F. Regenerative Agriculture in Europe: An overview paper on the state of knowledge and innovation in Europe: Wageningen Economic Research Report 2023-058. Wageningen. *Wageningen Economic Research*. 2023. 55 p. URL: https://farm-d.org/wp-content/uploads/2024/03/regenerative_agriculture_in_europe_an_overview_pa-wageningen_university_and_research_629483_compressed.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
9. Metelytsia V., Valentinov V., Gagalyuk T. Attitudes Toward ESG Reporting in a Crisis Economy: Insights From Interviews With Ukrainian Agricultural Enterprises. *Business Strategy & Development*. 2025. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.70123>
10. Moldavan L., Pimenova E. Sustainable development of agriculture of Ukraine in the context of climate change. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, iss. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310517>
11. Nestlé. Creating Shared Value and Sustainability Report 2023. Vevey: Nestlé, 2024. 89 p. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
12. Régnier E., Catallo A. The Ukrainian agricultural sector: an overview and challenges in light of possible European Union enlargement: *IDDRI*. 2024. 18 p. URL: <https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20Iddri/Etude/202406-ST0324-ukraine%20EU.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
13. Russello P. Embedding Sustainability in Organizational Culture through Employee Engagement: a Maturity Model. *Politecnico Milano*. 2023. 206 p. URL: https://www.politesi.polimi.it/retrieve/a136a259-1b4b-4582-8fd9-7dca8223412f/2023_12_Russello_Tesi_01.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
14. SAI Platform. Regenerative Dairy with Danone and Partners: news article. Geneva: SAI Platform, 2025. URL: <https://saipatform.org/our-work/news/regenerative-dairy-with-danone-and-partners/> (дата звернення: 15.10.2025).
15. Zeng L., Jiang Y. Evidence from agriculture and forestry listed companies. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, iss. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086723>

References:

1. Bai, F., Shang, Y., & Huang, Y. (2024) Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 395. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136378>
2. Deininger, K., Ali, D. A., Kussul, N., Lemoine, G., & Shelestov, A. (2024) *Micro-level impacts of the war on Ukraine's agriculture sector: Distinguishing local and national effects over time* (Policy Research Working Paper No. 10869). World Bank, Development Research Group, Development Economics. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/1e63412a-54de-4cfc-9cde-cbef5ecd8650/content>
3. EY Ukraine. (2023) *The criterion of sustainability for Ukrainian agribusiness products*. Available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/climate-change-sustainability-services/the-criterion-of-sustainability-for-ukrainian-agribusiness
4. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023) *The state of food and agriculture 2023*. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5aac5078-625d-4b94-b964-bea40493016c/content>
5. Gerber, R., Smit, A., & Botha, M. (2024) An evaluation of environmental, social, and governance reporting practices in agribusinesses. *Business Strategy and Development*, vol. 7, is. 1. DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.316>
6. Kokhaniuk, Y. (2025) Korporatyvna kultura yak instrument transformatsii ahrarnykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii. [Corporate culture as a tool for transforming agricultural enterprises in the conditions of European integration]. *Vcheni Zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of University "KROK"*, no. 1(77), pp. 388–397. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397> (in Ukrainian)
7. Kolodiaznyi, I. (2023) *Environmental and social audit of Ukraine's agricultural production in 2023*. Kyiv School of Economics Agrocenter. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Analitichna-zapiska-Gruden-2023.pdf>
8. Manshanden, M., Jellema, A., Sukkel, W., Hennen, W., Jongeneel, R., Brazao Vieira Alho, C., de Miguel Garcia, Á., de Vos, L., & Geerling-Eiff, F. (2023) *Regenerative agriculture in Europe: An overview paper on the state of knowledge and innovation in Europe* (Wageningen Economic Research Report 2023-058). Wageningen Economic Research, pp. 1–51. Available at: https://farm-d.org/wp-content/uploads/2024/03/regenerative_agriculture_in_europe_an_overview_pa-wageningen_university_and_research_629483_compressed.pdf
9. Metelytsia, V., Valentinov, V., & Gagalyuk, T. (2025) Attitudes toward ESG reporting in a crisis economy: Insights from interviews with Ukrainian agricultural enterprises. *Business Strategy and Development*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.1002/bsd2.70123>
10. Moldavan, L., & Pimenova, E. (2023) Sustainable development of agriculture of Ukraine in the context of climate change. *Sustainability*, vol. 15, is. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310517>
11. Nestlé. (2024) *Creating shared value and sustainability report 2023*. Available at: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en.pdf>
12. Régnier, E., & Catallo, A. (2024) *The Ukrainian agricultural sector: An overview and challenges in light of possible European Union enlargement* (IDDRI Study No. 03/2024). Institut du Développement Durable et des

Relations Internationales. Available at: <https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20Iddri/Etude/202406-ST0324-ukraine%20EU.pdf>

13. Russello, P. (2023) *Embedding sustainability in organizational culture through employee engagement: A maturity model* [Laurea Magistrale thesis, Politecnico di Milano]. POLITesi. Available at: https://www.politesi.polimi.it/retrieve/a136a259-1b4b-4582-8fd9-7dca8223412f/2023_12_Russello_Tesi_01.pdf (in Ukrainian)

14. SAI Platform. (2025, January 15) *Regenerative dairy with Danone and partners*. Available at: <https://saipatform.org/our-work/news/regenerative-dairy-with-danone-and-partners/>

15. Zeng, L., & Jiang, Y. (2023) Evidence from agriculture and forestry listed companies. *Sustainability*, vol. 15. is. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086723>

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025