УДК 338.43:005.21:502.131.1
JEL: M14; Q13; Q56
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-249-257

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ESG-СТРАТЕГІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ОСНОВІ АДАПТОВАНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS

© 2026 ЖЕГУС О. В., КОРОТКОВ І. М.

УДК 338.43:005.21:502.131.1
JEL: M14; Q13; Q56

Жегус О. В., Коротков І. М. Концептуальна модель імплементації ESG-стратегії в аграрних підприємствах на основі адаптованої бізнес-моделі Canvas

Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби в нових підходах до формування стратегій на аграрних підприємствах за принципами ESG в умовах євроінтеграції та відсутністю операційного інструментарію, який би забезпечував системну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських практик у бізнес-модель і давав змогу кількісно оцінювати досягнутий рівень. Мета дослідження полягає в розробці концептуальної моделі імплементації ESG-стратегії в аграрних підприємствах на основі адаптованої Business Model Canvas та формуванні методичного підходу до оцінювання ESG-зрілості її складових. У процесі дослідження використано сукупність методів, серед яких: системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз наукових джерел щодо ESG, сталих і циркулярних бізнес-моделей, метод декомпозиції, бальне та інтегральне оцінювання. У результаті запропоновано дворівневу концептуальну модель, яка передбачає інтеграцію ESG-практик в дев'ять класичних блоків Business Model Canvas та кількісне оцінювання їх ESG-зрілості. Сформовано динамічну матрицю з 27 напрямів ESG-практик та запропоновано формалізовану п'ятибальну шкалу оцінювання їх поточного стану, алгоритм розрахунку часткових індексів за блоками BMC та інтегрального індексу ESG-зрілості аграрного підприємства з п'ятирівневою шкалою його інтерпретації. Наукова новизна полягає в поєднанні архітектури Business Model Canvas та ESG-таксономії, що дало змогу деталізувати завдання для підвищення ESG-зрілості аграрного підприємства. Розроблений бально-інтегральний підхід до оцінювання дає змогу визначати загальний рівень ESG-зрілості підприємства та виявляти структурні розриви в інтеграції ESG-практик у його бізнес-модель. Запропонований інструментарій рекомендовано застосовувати аграрними підприємствами для первинної діагностики та визначення проблемних блоків, обґрунтування напрямів ESG-трансформації, а також для подальшого моніторингу змін і формування інформаційної основи для пріоритизації ESG-ініціатив і розроблення ESG-стратегії.

Ключові слова: *ESG-стратегія; ESG-зрілість; аграрні підприємства; Business Model Canvas; бізнес-модель; сталий розвиток; ESG-трансформація; інтегральне оцінювання.*

Табл.: *3.* ***Формул:*** *3.* ***Бібл.:*** *22.*

Жегус Олена Валентинівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *elena.gegus@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-3318-4646*

Коротков Ігор Миколайович *– здобувач, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6382-7780*

UDC 338.43:005.21:502.131.1
JEL: M14; Q13; Q56

Zhehus O. V., Korotkov I. M. The Conceptual Model for Implementing an ESG Strategy in Agrarian Enterprises Based on an Adapted Business Model Canvas

The relevance of the study is driven by the growing need for new approaches to strategy development in agrarian enterprises according to ESG principles amid European integration and the lack of operational tools that would ensure the systematic integration of environmental, social, and governance practices into the business model and allow for quantitative assessment of the achieved level. The aim of the study is to develop a conceptual model for implementing an ESG strategy in agrarian enterprises based on an adapted Business Model Canvas and to form a methodological approach for assessing the ESG maturity of its components. The study used a range of methods, including system and structural-functional approaches, comparative analysis of scientific sources on ESG, sustainable and circular business models, decomposition method, as well as scorecard and integral assessment. As a result, a two-level conceptual model was proposed, which involves integrating ESG practices into the nine classic blocks of the Business Model Canvas and quantitatively assessing their ESG maturity. A dynamic matrix with 27 areas of ESG practices was created, and a formalized five-point scale was proposed for assessing their current state, along with an algorithm for calculating partial indices for the BMC blocks and an overall ESG maturity index for an agrarian enterprise, with a five-level interpretation scale. The scientific novelty lies in combining the Business Model Canvas architecture with ESG taxonomy, which allowed for detailing tasks to improve the ESG maturity of an agrarian enterprise. The developed score-integral approach to assessment makes it possible to determine the overall level of a enterprise's ESG maturity and identify structural gaps in the integration of ESG practices into its business model. The proposed tools are recommended for agrarian enterprises to use for an initial diagnosis and identification of problem areas, to substantiate directions for ESG transformation, as well as for ongoing monitoring of changes and building an information base for prioritizing ESG initiatives and developing an ESG strategy.

Keywords: *ESG strategy; ESG maturity; agrarian enterprises; Business Model Canvas; business model; sustainable development; ESG transformation; integral assessment.*

Tabl.: *3.* ***Formulae:*** *3.* ***Bibl.:*** *22.*

Zhehus Olena V. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *elena.gegus@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-3318-4646*
Korotkov Igor M. *– Applicant, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6382-7780*

ВСТУП

У світі основні виклики та можливості для досягнення сталого розвитку в сільському господарстві, пов'язані з критичними питаннями, як-от зміна клімату, продовольча безпека та необхідність підвищення ефективності сільськогосподарських процесів [3]. Для України до цих глобальних викликів додаються внутрішні національні виклики, пов'язані з подоланням негативних наслідків військової агресії та євроінтеграційними процесами. У сукупності означені глобальні та національні виклики зумовлюють необхідність структурних змін в аграрному секторі, необхідних для поточного виживання, подальшого повоєнного розвитку і досягнення довгострокової стійкості.

Обраний вектор сталого розвитку аграрного сектора вимагає ефективного управління ресурсами, яке інтегрує економічні, соціальні, екологічні та управлінські фактори. У цьому контексті для вирішення поставлених завдань адекватною вважаємо ESG-стратегію. Вона забезпечує узгодженість інтересів аграрних виробників з екологічними та соціально-економічними інтересами суспільства. ESG-стратегія сприятиме прискоренню адаптації агробізнесу до викликів воєнного часу та гармонізації зі Спільною аграрною політикою ЄС (САП). Це шлях трансформації аграрного сектора від сировинного експорту до створення високотехнологічного АПК із більшою часткою переробки і доданої вартості. Успішне впровадження і реалізація ESG-стратегії дозволять підвищити конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції та покращити репутацію українських аграрних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Українськими науковцями активно досліджуються проблемні питання розвитку аграрного сектора економіки України в умовах євроінтеграції [14; 15] та в умовах війни [19; 20]. Приділяється увага імперативам еколого-економічного розвитку аграрних підприємств в умовах сталого розвитку [21]; зокрема, стратегії сталого розвитку аграрних підприємств України [18, 22]. Дослідження щодо впровадження ESG-підходів в аграрних підприємствах проводили О. Безвус [13]; М. Гопка & О. Ковтун [16]; Ю. Губені, Н. Зеліско & Н. Райтер [17] та ін.

У процесі наукового пошуку було проаналізовано наявні наукові публікації щодо наукового базису та інструментарію розвитку циркулярних бізнес-моделей і бізнес-моделей сталого розвитку. Зокрема, екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти у сільському господарстві та підходи до стійкого розвитку досліджено у наукових працях C. P. Alvarez-Ochoa, J. A. R. Acevedo, Y. N. Tuesta [1]; R. Contreras, R. Puertas, V. Martinez-Gomez [3]; A. C. Leite de Almeida, A. Dale, R. Hay, Y. Everingham, S. Lockie [7]; C. Pinheiro [11] та ін. Водночас розвиток підходів для подальших концептуалізацій циркулярних та стійких бізнес-моделей здійснено у працях таких зарубіжних учених, як A. Bianchini, J. Rossi M., Pellegrini [2]; E. De Jong, F. Engelaer; M. Mendoza [4]; K. R. Dewulf [5]; F. Hofmann, M. Marwede, N. Nissen, K. D. Lang [6]; M. Lewandowski [8]; F. Lüdeke-Freund [9], B. Mentink, [10] та ін. На увагу заслуговує проєктування циркулярної бізнес-моделі M. Lewandowski [8], автором за основу обрано (BMC) та запропоновано два додаткові компоненти структури бізнес-моделі для розробки структури циркулярної бізнес-моделі: система повернення (зворотна логістика, включаючи канали та зв'язки з клієнтами, пов'язані з цією системою) та фактори впровадження для переходу до циркулярної бізнес-моделі, які мають підтримуватися різними організаційними можливостями та зовнішніми факторами.

Виходячи із традиційного сприйняття і використання Business Model Canvas як тієї, що виміром діяльності підприємства є фінансові прибутки та витрати, F. Hofmann, M. Marwede, N. Nissen & K. D. Lang [6] звернули увагу на необхідність переосмислення її логіки, структури, елементів і можливих характеристик у контексті циркулярної економіки. Автори спрямували увагу на створення управлінського інструменту, призначеного для проєктування, опису, аналізу та комунікації циркулярних бізнес-моделей з урахуванням

екологічного; соціального; економічного вимірів сталого розвитку. Концептуальну бізнес-модель на основі Business Model Canvas (BMC) також запропонували A. Bianchini, J. Rossi M. & Pellegrini E. De Jong, F. Engelaer, M. Mendoza [2]. Цей вибір автори обґрунтували тим, що BMC містить структурні блоки, які включають найважливіші фактори, що слід враховувати під час розроблення нової циркулярної бізнес-моделі. У результаті теоретичного огляду встановлено, що зарубіжні автори фактично розширюють класичний Business Model Canvas (BMC) для умов циркулярної економіки та сталого розвитку, проте для аграрного бізнесу таких досліджень ще недостатньо, що зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних та прикладних засад впровадження ESG-стратегії в аграрних підприємствах. Також виявлено, що хоча існують достатньо багато ESG-фреймів, але немає операційного інструмента, який би допомагав аграрному підприємству пройти шлях ESG-трансформації покроково, системно та цілеспрямовано.

Крім галузевого аспекту, актуальність обраного напряму дослідження зумовлена тим, що сучасна глобальна криза руйнує те, що було ефективним, але втратило свою спроможність. При цьому з'являється можливість позбутися того, що перестає бути актуальним і вказує на необхідність пошуку нових перспектив для подальшого розвитку. Це вимагає трансформації бізнес-мислення та напрацювання підходів до формування резильєнтності системи управління організацією [12] (Savytska et al., 2024). Відповідно, напрацьовані методи та інструменти управління також з часом втрачають актуальність і дієвість, і подальший науковий пошук необхідно спрямувати на розвиток нових підходів, зокрема прикладного інструментарію імплементації ESG-стратегії в аграрні підприємства.

Слід також зазначити, що наявний регуляторний тиск створює розрив між вимогою і спроможністю вітчизняних аграрних підприємств, особливо середнього і малого розміру, що ускладнює можливості і швидкість їх виконання. Більшість з них стикається з ESG-вимогами, як із зовнішнім комплаєнс-навантаженням, не маючи при цьому операційного інструментарію, який включав би діагностику власної готовності та процес послідовної імплементації відповідних практик. У проаналізованих джерелах пропонуються переважно високорівневі стратегічні рамки ESG, зокрема орієнтовані на великі корпорації, в яких уже сформовані системи звітності, і практично відсутні інструменти, які б поєднували діагностичну складову з операційною для аграрних підприємств, які лише на початку шляху переходу до ESG-практик.

У контексті наведених міркувань, незважаючи на значні напрацювання у світових та національних дослідженнях щодо концептуальних і прикладних інструментів розвитку та управління в аграрному секторі, необхідним вважаємо подальший розвиток науково-практичного інструментарію імплементації ESG-стратегії в аграрних підприємствах.

Метою статті є розробка концептуальної моделі імплементації ESG-стратегії в аграрних підприємствах на основі адаптованої бізнес-моделі CANVAS, формування теоретичного та методологічного підґрунтя для подальшого практичного її застосування.

Викладення основного матеріалу. Нові технології та виклики заохочують створювати та/або оновлювати бізнес-моделі з фокусом на технологічний прогрес та екологічні рішення для агробізнесу. Крім того, вітчизняним аграрним підприємствам потрібен чіткий і зрозумілий операційний механізм переходу підприємства до ESG. Для вирішення цього завдання враховуємо чотири рушійні сили трансформації бізнес-моделей в агробізнесі, виокремлені Alvarez-Ochoa, C. P., Acevedo, J. A. R., Tuesta, Y. N. [1], які виділяють:

1) орієнтація на зелений бізнес, яка є основою для переходу до сталого агробізнесу;
2) проактивна стратегія сталого розвитку, яка сприяє більш ефективному використанню ресурсів, скороченню відходів, управлінню корпоративною репутацією та узгодженню бізнес-стратегії з інтересами зацікавлених сторін в аграрному секторі;
3) інновації в зелених процесах як посередник між зеленою орієнтацією та екологічною ефективністю;
4) врахування організаційних можливостей та ресурсів.

Відповідно до результатів літературного огляду й зазначених орієнтирів щодо формування організаційних можливостей та ресурсів для забезпечення орієнтації аграрних підприємств на екологічні та соціальні практики й активізації інноваційних процесів визначено доцільність розробки прикладного інструментарію імплементації ESG-стратегії в аграрних підприємствах на основі Business Model Canvas (BMC). Ключова ідея полягає у пошуку можливостей і впровадженні E-S-G практик в кожну із складових Business Model Canvas (BMC), що передбачає визначення пріоритетів, завдань та шляхів їх реалізації. Для адаптації Business Model Canvas (BMC) до імплементації ESG-стратегії в аграрні підприємства запропоновано два рівні:

- наповнення кожного з 9 класичних блоків ESG-змістом – конкретними завданнями, реалізація яких дозволить запроваджувати ESG-практики;
- розробка діагностичного інструментарію для кількісного оцінювання готовності аграрного підприємства до виконання кожного із визначених завдань для комплексної імплементації ESG-стратегії.

Для реалізації першого рівня розроблено матрицю завдань, яка базується на дев'яти блоках BMC та стандартній ESG-таксономії (табл. 1). Відповідно до кожного блоку за трьома складовими (E-S-G) визначено перелік базових, мінімально необхідних завдань, виконання яких забезпечить початок переходу і імплементації ESG-практик, які можуть бути доповнені залежно від особливостей і можливостей відповідного аграрного підприємства.

Таблиця 1

Завдання щодо імплементації ESG-практик за блоками BMC

Блок BMC	Екологія (E-Environmental)	Соціальна відповідальність (S-Social)	Корпоративне управління (G-Governance)
Ключові партнери (КП)	Постачальники з сертифікованими сталими практиками (безорна обробка, органічне насінництво)	Кооперація з місцевими громадами, фермерськими спілками, громадськими та галузевими організаціями	Партнери з прозорою звітністю та комплаєнс-практиками, сертифікаційні організації
Ключові види діяльності (Д)	Ротація культур, вуглецевий облік, ресурсозбереження, зокрема водозбереження, енергозбереження, зелені технології, біотехнології, органічне виробництво	Охорона праці, підвищення кваліфікації персоналу, інклюзивні практики	Впровадження систем моніторингу відповідності стандартам звітності
Ключові ресурси (Р)	Земля, вода, біорізноманіття як природний капітал	Людський капітал, безпека праці	Політики та комітети з управління ESG-ризиками
Ціннісна пропозиція (ЦП)	Продукція зі зниженим вуглецевим слідом, регенеративне сільське господарство, енерго- та ресурсозбережні технології, циркулярні технології	Внесок у якість сільськогосподарської продукції, її безпека, покращення якості життя, підвищення продовольчої безпеки регіону	Простежуваність походження продукції, прозорість, відкритість
Взаємовідносини з клієнтами (ВК)	Комунікація щодо екологічних характеристик продукту та екологічних практик у процесі виробництва	Довіра через презентацію і прозорість ESG-показників	Звітність для B2B-клієнтів під вимоги ЄС
Канали збуту (КЗ)	Логістика зі зниженим карбоновим слідом, оптимізація ланцюгів	Доступність каналів для дрібних виробників-партнерів	Цифрові системи простежуваності (геолокація, блокчейн)
Сегменти споживачів (С)	Сегментація за екологічною чутливістю ринку і стилем здорового способу життя	Соціально відповідальні інституційні інвестори	Експортні ринки з жорсткими комплаєнс-вимогами (ЄС)
Структура витрат (СВ)	Витрати на декарбонізацію процесів, у розвиток та впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій	Витрати на соціальні програми, безпеку праці, на побудову та просування еко-бренду	Витрати на ESG-звітність і зовнішній аудит
Потоки доходів (ПД)	Вуглецеві кредити, продаж екосистемних послуг	Преміум ціна і збільшення доходу від соціально-маркованої продукції, від покращеної репутації бренду, збільшення довіри, впізнаваності	ESG-кредитування, зелені облігації

Джерело: авторська розробка.

Усукупності отримано 27 блоків завдань, реалізація яких вимагає розуміння того, що, як і коли потрібно впроваджувати. Склад завдань може доповнюватися відповідно до особливостей підприємства та поставленої мети. Для розробки і впровадження ESG-стратегії необхідною є діагностика початкового стану ESG-практик за кожним із блоків ВСМ та загальної ESG-зрілості аграрного підприємства.

Для цього рекомендується оцінювати рівень зрілості використовуваних практик відносно ESG-принципів за кожним із завдань з використанням розробленого науково-практичного підходу, який включає:

- формалізацію бальних оцінок складових *E–S–G* (табл. 2);
- бальне оцінювання кожного завдання щодо складових *E–S–G* (b_j);
- розрахунок середньої арифметичної оцінки *i-го* блоку ВСМ на основі оцінок поточного стану практики за кожною зі складових *E–S–G*;

$$\overline{B}_i = \frac{b_E + b_S + b_G}{3},$$

де $\overline{B}_i$ – середнє арифметичне оцінки зрілості *i-го* блоку ВСМ;

b_E, b_S, b_G – бальні оцінки від 1 до 5 практик за кожною зі складових E-S-G;

- визначення часткового індексу зрілості за кожним блоком ВМС, як відношення середньої арифметичної до максимально можливого балу;

$$Ізр_i = \frac{\overline{B}_i}{5},$$

де $Ізр_i$ – індекс зрілості *i-го* блоку ВМС;

- визначення інтегрального індексу ESG-зрілості аграрного підприємства:

$$Ізр = \sqrt[9]{Ізр_П + Ізр_Д + Ізр_Р + Ізр_{ЦП} + Ізр_{ВК} + Ізр_{КЗ} + Ізр_С + Ізр_{СВ} + Ізр_{ПД}},$$

- ідентифікація рівня зрілості за шкалою (табл. 3).

Отримання бальних оцінок за кожною складовою блоків дозволить сформувати матрицю зрілості за елементами, а використання інтегрального методу – визначити рівень зрілості кожного із 9 блоків та загальний рівень ESG-зрілості аграрного підприємства. З метою оцінювання запропоновано використовувати бальний метод, який передбачає використання 5-бальної шкали, від 1б – початковий рівень практики до 5 – практика повністю інтегрована у бізнес-модель; формалізовані описання кожної з оцінок наведені у табл. 2.

Для отримання об'єктивних оцінок і визначення реалістичної ситуації рекомендується проводити самооцінку керівництва за принципом тріангуляції доказів: аналіз документів, інтерв'ю, дані обліку, спостереження, результати аудиту або сертифікації. З метою перевірки адекватності оцінок і визначеного стану ESG-зрілості слід запрошувати експертів для аудиту та доцільно проводити опитування ключових стейкхолдерів, а також збирати аргументовані факти, що підтверджують стан справ. Такий підхід дозволить виявляти розриви у сприйнятті ESG-зрілості внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами, тим самим запобігати завищеним або заниженим оцінкам, що дасть змогу реально оцінювати ситуацію і приймати обґрунтовані рішення для підвищення та/або підтримки ESG-зрілості аграрного підприємства. За відсутності доказів максимальна оцінка зрілості складових E-S-G не повинна перевищувати 2 бали.

Після визначення рівня зрілості необхідно проаналізувати отриману матрицю зрілості за кожним із 27 завдань, частковий та інтегральний

Таблиця 2

Формалізовані оцінки рівня зрілості складових E-S-G

Бал	Характеристика рівня зрілості	Критерій
1	Початковий	Є усвідомлення проблеми або поодинокі неформальні дії
2	Фрагментарний	Практика застосовується на окремих ділянках, але не стандартизована
3	Формалізований	Є політика, процедура, відповідальні та часткове охоплення діяльності
4	Системно інтегрований	Практика охоплює основні процеси, контролюється через KPI та внутрішній моніторинг
5	Зрілий/оптимізований	Практика повністю інтегрована у бізнес-модель, перевіряється, удосконалюється та демонструє стабільні результати

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3

Шкала ідентифікації рівня E-S-G-зрілості

Інтервал	Рівень зрілості	Інтерпретація
0,00–0,20	Критичний	ESG-практики майже відсутні; високий рівень невідповідності та вразливості
0,21–0,40	Початковий	Наявні окремі ініціативи без системної інтеграції
0,41–0,60	Такий, що розвивається	Базові політики та практики формуються, але існують суттєві розриви
0,61–0,80	Просунутий	ESG системно інтегровано у більшість блоків бізнес-моделі
0,81–1,00	Лідерський	ESG повністю інтегровано, вимірюється, перевіряється та використовується для інновацій і конкурентних переваг

Джерело: авторська розробка.

рівень ESG-зрілості аграрного підприємства, як контролюючий індикатор змін. Відповідно до отриманих результатів матриці необхідно визначити перелік завдань із впровадження ESG-практик для підвищення ESG-зрілості аграрного підприємства. Бальна оцінка і відповідний їй рівень зрілості є підґрунтям для розробки та прийняття управлінських рішень щодо дій і необхідних змін.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження охарактеризовано необхідність прискорення ESG-трансформації аграрних підприємств у контексті євроінтеграції та їх адаптації до сучасних викликів. Для забезпечення можливостей розробки та імплементації ESG-стратегії на аграрних підприємствах розроблено концептуальну модель імплементації ESG-стратегії в аграрних підприємствах на основі адаптованої бізнес-моделі CANVAS, яку засновано на інтеграції в складові Business Model Canvas ESG-практик. Її використання передбачає послідовний перехід від намірів до конкретних практичних дій шляхом ідентифікації необхідних завдань та дій щодо пошуку ідей, вибору перспективних і визначення завдань, а також подальшої операціоналізації ESG-практик на основі оцінювання рівня їхньої зрілості. Запропонована концептуальна модель поєднується з методичним підходом, що забезпечує поєднання динамічної системи з 27 ESG-практик, визначених для кожного з 9 блоків BMC, яка може постійно оновлюватися і доповнюватися, з бально-інтегральним методом оцінювання ESG-зрілості складових бізнес-моделі з формалізованою шкалою.

На відміну від більш поширених підходів щодо ESG-трансформації, орієнтованих переважно на оцінювання рівня відповідності ESG-вимогам або формування нефінансової звітності, запропонована концептуальна модель і бально-інтегральний метод оцінювання у сукупності забезпечують інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень щодо поетапної трансформації бізнес-моделі аграрного підприємства для більш раціонального розподілу ресурсів та формування дорожньої карти підвищення ESG-зрілості відповідно до стратегічних цілей його сталого розвитку.

Запропонований методичний інструментарій має прикладний характер і розкриває нові перспективи щодо впровадження ESG-практик для оптимізації використання ресурсів на аграрних підприємствах, диверсифікації сільськогосподарських культур, підвищення стійкості до зміни клімату та впровадження моделей, що сприятимуть активнішому використанню інноваційних, сучасних, прогресивніших практик і формуватимуть новий погляд на еволюцію галузі. Впровадження у практику та використання запропонованої концептуальної моделі й прикладного інструментарію формують перспективи для аграрного бізнесу України в контексті таких напрямів: розширення ринків збуту агропродукції, посилення міжнародної торгівлі; можливість участі у формуванні нової архітектури аграрної політики ЄС; інституційне зближення з країнами-членами ЄС. Реальність практичного застосування стимулює впровадження ESG-стратегії та пошук нових потенційних можливостей для інноваційного розвитку аграрних підприємств, які ще не виявлені або не використовуються ними. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Alvarez-Ochoa C. P., Acevedo J. A. R., Tuesta Y. N. Sustainability strategy in agribusiness: a bibliometric and systematic analysis of the literature. *Discover Sustainability*. 2024. Vol. 5. No. 1. P. 316. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00530-w#citeas

2. Bianchini A., Rossi J., Pellegrini M. Overcoming the main barriers of circular economy implementation through a new visualization tool for circular business models. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. No. 23. P. 6614. DOI: https://doi.org/10.3390/su11236614
3. Contreras R., Puertas R., Martinez-Gomez V. Bibliometric analysis of emerging trends and future prospects in sustainable agriculture. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. No. 1. P. 951. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01901-7
4. De Jong E., Engelaer F., Mendoza M. Realizing Opportunities of a Circular Business Model // Circulate News. URL: http://circulatenews.org/2015/04/de-lage-landen-realising-the-opportunities-of-a-circular-business-model
5. Dewulf K. R. Play it forward: A Game-based tool for Sustainable Product and Business Model Innovation in the Fuzzy Front End. In *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation, Proceedings of the ERSCP-EMSU Conference*, Delft, The Netherlands.
6. Hofmann F., Marwede M., Nissen N. F., Lang K. D. Circular added value: business model design in the circular economy. In *PLATE: Product Lifetimes And The Environment. Conference Proceedings of PLATE 2017*, 8–10 November 2017, Delft, The Netherlands. Vol. 9. P. 171. URL: https://www.researchgate.net/publication/323839586
7. Leite de Almeida A. C., Dale A., Hay R., Everingham Y., Lockie S. Environmental, social and governance (ESG) in agriculture: trends and gaps on research. *Australasian Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 32. No. 3. P. 257–286. DOI: https://doi.org/10.1080/14486563.2024.2430313
8. Lewandowski M. Designing the business models for circular economy – Towards the conceptual framework. *Sustainability*. 2016. Vol. 8. No. 1. P. 43. DOI: https://doi.org/10.3390/su8010043
9. Lüdeke-Freund F. Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability. In *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation, Proceedings of the ERSCP-EMSU Conference*, Delft, The Netherlands.
10. Mentink B. Circular Business Model Innovation: A Process Framework and a Tool for Business Model Innovation in a Circular Economy. Master's Thesis. Delft University of Technology & Leiden University, Leiden, The Netherlands, 2014.
11. Pinheiro C. Environmental, social, and governance (ESG) reporting and Brazilian agriculture: constraints and opportunities to sustainability. In *Sustainability Challenges of Brazilian Agriculture: Governance, Inclusion, and Innovation*. P. 249–269. Cham : Springer International Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-29853-0_13
12. Savytska N., Zhehus O., Polevych K., Prydko O., Bubenets I. Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. *Journal of Information Technology Management*. 2024. Vol. 16. No. 4. P. 100–121. URL: https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227
13. Безвус О. М. ESG-трансформація аграрного сектору: виклики та можливості для України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-12
14. Волощук К. Б. та ін. Розвиток аграрного сектора економіки України в умовах євроінтеграції. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 3. С. 22–32. DOI: https://doi.org/10.37332/
15. Галан В. О., Самойлова А. Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 4 (89). С. 107–113. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16
16. Гопка М., Ковтун О. Особливості впровадження критеріїв ESG-менеджменту в сільському господарстві України в контексті глобальних викликів та інтеграції з ЄС. *Економіка та управління бізнесом*. 2024. Т. 15. № 3. DOI: 10.31548/economics/3.2024.87
17. Губені Ю., Зеліско Н., Райтер Н. Імплементація ESG-стратегій як фактор зміцнення економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. Т. 4 (104). DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.8
18. Костюк Т., Приймак М. Формування механізму підвищення конкурентоспроможності малих аграрних підприємств України в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/7928/7907
19. Мовчанюк А., Бойко А. Аграрний сектор України в умовах війни: економічні виклики та державні інструменти стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46
20. Стендер С. В. Відновлення аграрного сектору України в умовах війни та євроінтеграції: оцінка втрат, потреби реконструкції і пріоритети політики Build Back Better. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2026. № 50. С. 217–223. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/714
21. Хромушина Л., Голуб І. Імперативи еколого-економічної безпеки аграрних підприємств в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-98
22. Цвігун І. А., Матіяш В. П. Інноваційні стратегії сталого розвитку аграрних підприємств України в умовах тривалої війни. *Modern Economics*. 2026. № 55. С. 279–285. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-39

REFERENCES

Alvarez-Ochoa C. P., Acevedo J. A. R. & Tuesta Y. N. (2024). Sustainability strategy in agribusiness: a bibliometric and systematic analysis of the literature. *Discover Sustainability*, *1*(5), 316. https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00530-w#citeas

Bezvus O. M. (2023). ESG-transformatsiia ahrarnoho sektoru: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy [ESG-transformation of the agrarian sector: challenges and opportunities for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *48*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-12

Bianchini A., Rossi J. & Pellegrini M. (2019). Overcoming the main barriers of circular economy implementation through a new visualization tool for circular business models. *Sustainability*, *23*(11), 6614. https://doi.org/10.3390/su11236614

Contreras R., Puertas R. & Martinez-Gomez V. (2025). Bibliometric analysis of emerging trends and future prospects in sustainable agriculture. *Discover Sustainability*, *1*(6), 951. https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01901-7

De Jong E., Engelaer F. & Mendoza M. (2015). Realizing Opportunities of a Circular Business Model. *Circulate News*. http://circulatenews.org/2015/04/de-lage-landen-realising-the-opportunities-of-a-circular-business-model

Dewulf K. R. Play it forward: A Game-based tool for Sustainable Product and Business Model Innovation in the Fuzzy Front End. *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation, Proceedings of the ERSCP-EMSU Conference, Delft, The Netherlands*.

Halan V. O. & Samoilova A. R. (2025). Yevrointehratsiia ahrarnoho sektora Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy vykonannia zoboviazan [European integration of the agrarian sector of Ukraine: challenges and prospects of fulfilling obligations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo*, 4 (89), 107–113. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16

Hofmann F., Marwede M., Nissen N. F. & Lang K. D. (2017). Circular added value: business model design in the circular economy. *PLATE: Product Lifetimes And The Environment. Conference Proceedings of PLATE 2017, 8–10 November 2017, Delft, The Netherlands* (pp. 171). https://www.researchgate.net/publication/323839586

Hopka M. & Kovtun O. (2024). Osoblyvosti vprovadzhennia kryteriiv ESG-menedzhmentu v silskomu hospodarstvi Ukrainy v konteksti hlobalnykh vyklykiv ta intehratsii z YeS [Features of implementing ESG management criteria in agriculture of Ukraine in the context of global challenges and integration with the EU]. *Ekonomika ta upravlinnia biznesom*, *3*(15). https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87

Hubeni Yu., Zelisko N. & Raiter N. (2025). Implementatsiia ESG-stratehii yak faktor zmitsnennia ekonomichnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryiemstv [Implementation of ESG strategies as a factor of strengthening the economic potential of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, 4 (104). https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.8

Khromushyna L. & Holub I. (2026). Imperatyvy ekoloho-ekonomichnoi bezpeky ahrarnykh pidpryiemstv v konteksti staloho rozvytku [Imperatives of ecological and economic security of agricultural enterprises in the context of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *84*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-98

Kostiuk T. & Pryimak M. (2026). Formuvannia mekhanizmu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti malykh ahrarnykh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh staloho rozvytku [Formation of a mechanism for increasing the competitiveness of small agricultural enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *85*. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/7928/7907

Lüdeke-Freund F. Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability. *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation, Proceedings of the ERSCP-EMSU Conference, Delft, The Netherlands*.

Leite de Almeida A. C., Dale A., Hay R., Everingham Y. & Lockie S. (2025). Environmental, social and governance (ESG) in agriculture: trends and gaps on research. *Australasian Journal of Environmental Management*, *3*(32), 257–286. https://doi.org/10.1080/14486563.2024.2430313

Lewandowski M. (2016). Designing the business models for circular economy – Towards the conceptual framework. *Sustainability*, *1*(8), 43. https://doi.org/10.3390/su8010043

Mentink B. (2014). *Circular Business Model Innovation: A Process Framework and a Tool for Business Model Innovation in a Circular Economy*. Delft University of Technology & Leiden University, Leiden, The Netherlands.

Movchaniuk A. & Boiko A. (2026). Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: ekonomichni vyklyky ta derzhavni instrumenty stabilizatsii [Agrarian sector of Ukraine in conditions of war: economic challenges and state stabilization instruments]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *84*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-46

Pinheiro C. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) reporting and Brazilian agriculture: constraints and opportunities to sustainability. *Sustainability Challenges of Brazilian Agriculture: Governance, Inclusion, and Innovation* (pp. 249–269). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29853-0_13

Savytska N., Zhehus O., Polevych K., Prydko O. & Bubenets I. (2024). Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. *Journal of Information Technology Management*, *4*(16), 100–121. https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227

Stender S. V. (2026). Vidnovlennia ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny ta yevrointehratsii: otsinka vtrat, potreby rekonstruktsii i priorytety polityky Build Back Better [Recovery of the agrarian sector of Ukraine in conditions of war and European integration: loss assessment, reconstruction needs and Build Back Better policy priorities]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, *50*, 217–223. https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/714

Tsvihun I. A. & Matiiash V. P. (2026). Innovatsiini stratehii staloho rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv Ukrainy v umovakh tryvaloi viiny [Innovative strategies for the sustainable development of agricultural enterprises of Ukraine in the conditions of a protracted war]. *Modern Economics*, *55*, 279–285. https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-39

Voloshchuk K. B. (2025). Rozvytok ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Development of the agrarian sector of Ukraine's economy in the conditions of European integration]. *Innovatsiina ekonomika*, *3*, 22–32. https://doi.org/10.37332/

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки статті використано ChatGPT (OpenAI, модель GPT-5) з метою пошуку та структурування джерел для літературного огляду, вдосконалення структури та логіки викладення матеріалу, мовно-стилістичного редагування тексту, уточнення окремих формулювань і перевірки логічних переходів. Після застосування ШІ здійснено перевірку та редагування отриманих матеріалів.

Стаття надійшла до редакції / Received: 26.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 13.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026