

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО
В.о. декана факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)

_____ Олена КОВТУН
(підпис)

“ ___ ” _____ 2025 р.

“ ___ ” _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «ВПРОВАДЖЕННЯ ESRS В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Спеціальність

(код і найменування)

073 «Менеджмент»

Освітня програма

Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Олена КОВТУН
(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Олександра РАЛКО
(ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

Ангеліна ВОЛОЩУК
(ПІБ здобувача)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

_____ Волощук Ангеліні Юріївні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ 073 Менеджменту _____

(код і найменування)

Освітня програма _____ Адміністративний менеджмент _____

(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна _____

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Впровадження ESRS в управління підприємством»

затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.11.14 _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи _____

Фінансова звітність підприємства, звітність з управління компанії ІМК, статистичні дані, наукові публікації, офіційні презентації та звіти, законодавчі акти

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи впровадження ESRS в управлінні підприємством
2. Аналіз готовності аграрної компанії ІМК до впровадження ESR стандартів
3. Пропозиції щодо впровадження esrs в управлінні аграрною компанією ІМК

Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Ралко О.С.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Волощук А.Ю.

РЕФЕРАТ

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та зростаючої глобальної уваги до принципів сталого розвитку перед українськими підприємствами постає потреба у впровадженні сучасних підходів до корпоративної звітності. Запровадження Європейських стандартів зі звітності сталого розвитку (ESRS) здатне суттєво підвищити конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість вітчизняних компаній, забезпечити доступ до європейських ринків капіталу та сприяти ефективнішому управлінню ризиками. Актуальність дослідження зумовлена відсутністю усталених практик впровадження ESRS в Україні, що підкреслює необхідність формування теоретичних підходів і практичних рекомендацій для підприємств, які прагнуть адаптуватися до нових вимог.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів інтеграції Європейських стандартів зі звітності сталого розвитку (ESRS) у систему управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості в контексті сталого розвитку, на прикладі аграрної компанії ІМК.

Об'єктом дослідження виступає система управління аграрної компанії ІМК.

Предметом дослідження є процеси впровадження стандартів ESRS в управлінську діяльність підприємства.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи впровадження ESRS в управлінні підприємством.

У другому розділі роботи проведено аналіз готовності аграрної компанії ІМК до впровадження ESR стандартів.

У третьому розділі роботи надано пропозиції щодо впровадження ESRS в управлінні аграрною компанією ІМК.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання керівництвом аграрних підприємств України для адаптації та розроблення власних стратегій упровадження ESRS. Розроблені підходи також можуть слугувати методичною основою для інших агрокомпаній у процесі переходу на європейські стандарти звітності.

Дипломна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ESRS, ІМК, СТАЛІЙ РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESRS В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Сутність, еволюція та місце ESRS у глобальному ландшафті стандартів сталого розвитку	10
1.2. Методологія подвійної суттєвості як основа для визначення та структуризації ESG-показників в ESRS	14
1.3. Досвід впровадження ESR стандартів в управління підприємствами в Україні та світі.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ ІМК ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ESR СТАНДАРТІВ	21
2.1. Основні відомості про компанію	21
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та результатів діяльності	23
2.3. Передумови та оцінка можливостей компанії з впровадження ESR стандартів	38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ESRS В УПРАВЛІННІ АГРАРНОЮ КОМПАНІЄЮ ІМК	42
3.1. Розробка плану впровадження ESRS в управління підприємством.....	42
3.2. Пропозиції щодо формування нової системи звітності на підприємстві.....	45
3.3. Очікувані результати від впровадження ESRS в управлінні підприємством	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та глобального фокусу на сталому розвитку, перед українськими підприємствами постає нагальна потреба у впровадженні нових стандартів звітності. Міжнародні інвестори, фінансові інституції та партнери все частіше вимагають прозорої та достовірної інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності для оцінки реальної вартості та ризиків компанії [5]. Відповідно до Директиви Європейського Союзу про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), звітність про сталий розвиток на основі Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) стає обов'язковою для великих компаній [22, 53].

Це створює як виклики, так і можливості для українського бізнесу, зокрема для підприємств аграрного сектору, що є ключовими експортерами сировини до країн ЄС. Впровадження ESRS може значно підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємств, забезпечити доступ до європейських ринків капіталу та сприяти ефективнішому управлінню ризиками [54]. Актуальність дослідження посилюється відсутністю усталеної практики впровадження ESRS в українських реаліях, що зумовлює необхідність розробки теоретичних та практичних рекомендацій для вітчизняних підприємств [36].

Аналіз наукових праць та публікацій свідчить, що питаннями нефінансової звітності та сталого розвитку займалися такі вітчизняні науковці, як Л.А. Грицина [34], Л.В. Кононенко [37], Ю.А. Харченко [55], котрі досліджували різні аспекти управління сталим розвитком та формування нефінансової звітності в Україні. Серед іноземних науковців, чії праці заклали фундаментальні основи, варто виділити Джона Елкінгтона [11], Арчі Б. Керролла [6] та Роберта Дж. Екклса [8]. Проте, комплексний аналіз імплементації саме стандартів ESRS у систему управління українських сільськогосподарських підприємств залишається недостатньо вивченим, що й підкреслює актуальність вашого дослідження.

Оскільки стандарти ESRS є новітніми, більшість актуальних публікацій щодо їх практичного впровадження наразі представлені не стільки в класичній академічній літературі, скільки в аналітичних звітах та матеріалах провідних аудиторських компаній.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ і практичних принципів впровадження Європейських стандартів зі звітності сталого розвитку (ESRS) у систему управління підприємствами задля підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості в контексті сталого розвитку на прикладі аграрної компанії ІМК.

Для досягнення поставленої мети було визначено **наступні завдання**:

- визначити сутність та значення європейських стандартів звітності про сталий розвиток;
- визначити критерії та основні показники впливу компаній на навколишнє середовище, соціальну сферу та корпоративне управління;
- дослідити досвід впровадження ESR стандартів в управління підприємствами в Україні та світі;
- здійснити фінансово-економічну оцінку діяльності підприємства;
- провести оцінку можливостей підприємства з впровадження ESR стандартів;
- розробити план впровадження ESRS в управлінні підприємством;
- надати пропозиції щодо формування нової системи звітності на підприємстві;
- визначити очікувані результати від впровадження ESRS в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є система управління аграрної компанії ІМК.

Предметом дослідження є процеси впровадження ESRS в управлінні підприємством.

Методологічною основою дослідження слугують загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, а також методи статистичного аналізу та системного підходу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні науково-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо імплементації стандартів ESRS в систему адміністративного управління підприємством. Зокрема, на відміну від існуючих наукових праць, що фокусуються на загальних принципах сталого розвитку або окремих стандартах нефінансової звітності (як-от GRI), у роботі вперше запропоновано комплексний підхід до впровадження ESRS як інтегрованого інструменту управління.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані керівництвами аграрних підприємств України для перейняття досвіду і розробки та реалізації власних стратегій впровадження ESRS, а також іншими агропідприємствами як методична основа для переходу на європейські стандарти звітності.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESRS В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, еволюція та місце ESRS у глобальному ландшафті стандартів сталого розвитку

Для глибокого розуміння сутності Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) необхідно провести чітку диференціацію між ними та іншими поширеними системами, а також регуляторною базою, що їх супроводжує. Директива про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) є правовим актом, роль якої полягає у встановленні юридичних вимог для підприємств, які працюють у межах Європейського Союзу, щодо обов'язкового розкриття нефінансової інформації [41]. CSRD виступає як нормативна рамка, що створює підґрунтя для імплементації певних правил. Саме цими правилами є Європейські стандарти сталого звітування (ESRS). Вони представляють деталізований, технічний набір вимог, розроблених для забезпечення уніфікованого та якісного розкриття даних. ESRS визначають, які саме показники компанія повинна збирати та публікувати. Вони є так званою інструкцією, яку компанії зобов'язані використовувати для підготовки своєї звітності, щоб відповідати вимогам Директиви CSRD [21].



Рис. 1.1. Цілі сталого розвитку які відповідають принципам ESG
Джерело: побудовано автором на основі [25]

ESG — це системний підхід до оцінки та управління екологічними, соціальними та управлінськими аспектами компанії. Ця концепція визначає рівень інтеграції сталих практик у щоденну діяльність підприємства, оцінюючи його вплив, прозорість та довгострокову стійкість [15]. Коріння ESG сягає 1960-х років, коли в США зародився SRI рух, у ході якого інвестори почали вилучати зі своїх портфелів компанії, чия діяльність суперечила їхнім етичним цінностям і стосувалась торгівлі зброєю, тютюнової промисловості тощо. Найважливішим етапом розвитку ESG стало прийняття у 2022 році Директиви ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD). Ця директива є ключовим регуляторним інструментом, що вимагає від компаній, які працюють на європейському ринку, розкривати детальну нефінансову інформацію. Ця звітність повинна відповідати Європейським стандартам сталого звітування (ESRS) [43].

Для повного усвідомлення унікальності та регуляторної ваги Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS), необхідно проаналізувати їх у контексті інших провідних світових систем нефінансової звітності, що еволюціонували паралельно. Історично найбільш поширеними стандартами для добровільної звітності є стандарти Глобальної ініціативи зі звітності (GRI). Фундаментальний підхід GRI базується на концепції «суттєвості впливу» (impact materiality), вимагаючи від організацій звітувати про їхні суттєві впливи на економіку, навколишнє середовище та суспільство. Цей підхід, умовно «зсередини назовні», фокусується на тому, як діяльність компанії позначається на зовнішньому світі та його стейкхолдерах.

Водночас, у відповідь на зростаючий запит з боку ринків капіталу та інвесторів, Фондом МСФЗ (IFRS) було створено Раду з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB). Ця ініціатива розробила власні стандарти, які дотримуються протилежного принципу – «фінансової суттєвості» (financial materiality). Цей підхід «ззовні всередину» вимагає від компаній розкривати лише

ту інформацію про сталий розвиток, яка є суттєвою для інвесторів при оцінці фінансових ризиків та можливостей, що можуть вплинути на вартість підприємства.

Таким чином, у світовій практиці сформувалися два паралельні, але не тотожні підходи. Унікальність та революційність ESRS, введених Директивою CSRD, полягає у юридичному закріпленні та методологічній деталізації концепції «подвійної суттєвості» (double materiality). Цей підхід вимагає від компаній одночасно оцінювати і звітувати за обома вимірами: і про свій вплив на навколишній світ (суттєвість впливу, подібно до GRI), і про те, як ESG-фактори створюють фінансові ризики та можливості для самої компанії (фінансова суттєвість, подібно до ISSB). Саме ця інтеграція двох перспектив робить ESRS найбільш комплексними та вимогливими стандартами на сьогодні. Детальний порівняльний аналіз ключових характеристик трьох провідних систем звітності представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльний аналіз стандартів ESRS, GRI та ISSB

Характеристика	ESRS (Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку)	GRI (Глобальна ініціатива зі звітності)	ISSB (Рада з міжнародних стандартів сталого розвитку)
Основна мета	Забезпечення прозорості в рамках Директиви CSRD. Надання інформації широкому колу стейкхолдерів	Допомога організаціям звітувати про їхній вплив на економіку, екологію та суспільство	Задоволення потреб інвесторів та учасників ринку капіталу в інформації про ризики та можливості

Принцип суттєвості	Подвійна суттєвість (Double Materiality): 1. Суттєвість впливу (Inside-out) 2. Фінансова суттєвість (Outside-in)	Суттєвість впливу (Impact Materiality): Фокус на тому, як компанія впливає на зовнішній світ.	Фінансова суттєвість (Financial Materiality): Фокус на тому, як ESG-фактори створюють фінансові ризики для компанії.
Обов'язковість	Юридично обов'язкові для компаній, що підпадають під дію Директиви ЄС CSRD	Добровільні. Є глобальним стандартом «де-факто» для добровільної звітності	Добровільні на глобальному рівні, але впроваджуються національними юрисдикціями
Цільова аудиторія	Широке коло стейкхолдерів (інвестори, кредитори, працівники, споживачі, громадськість, регулятори)	Широке коло стейкхолдерів	В першу чергу інвестори, кредитори та інші учасники ринку капіталу
Структура	12 стандартів (2 загальні, 10 тематичних: E1-E5, S1-S4, G1)	Модульна структура (Універсальні, Секторальні та Тематичні стандарти)	Наразі 2 стандарти (IFRS S1 - Загальні вимоги, IFRS S2 - Клімат)
Зв'язок з фін. звітністю	Звіт про сталий розвиток є обов'язковою частиною консолідованого звіту про управління	Зазвичай публікується як окремий звіт про сталий розвиток	Розроблені для тісної інтеграції та одночасної публікації з фінансовою звітністю (МСФЗ)

Джерело: складено автором на основі аналізу [10, 26, 28]

1.2. **Методологія подвійної суттєвості як основа для визначення та структуризації ESG-показників в ESRS**

ESG концепція базується на трьох ключових компонентах, які дозволяють оцінити нефінансову діяльність підприємства, управляти стратегічними ризиками та відповідати очікуванням зацікавлених сторін. У межах ESRS ці критерії та показники набувають уніфікованого та структурованого вигляду. Фундаментальною основою для визначення критеріїв та відбору показників, що підлягають розкриттю у звітності, є принцип подвійної суттєвості (*double materiality*), детально регламентований у стандарті ESRS 1. Саме він вимагає від суб'єкта господарювання розкриття інформації не лише про його прямі та опосередковані суттєві впливи на довкілля та суспільство (суттєвість впливу), але й про фінансові ризики та можливості, що виникають для самого підприємства внаслідок екологічних, соціальних та управлінських факторів (фінансова суттєвість). Практична реалізація цього принципу є складним, багатоетапним аналітичним процесом, який слугує фільтром для визначення тем, що будуть розкриті у звіті.

Першим кроком є формування вичерпного переліку потенційних впливів, ризиків та можливостей (так званих IROs), релевантних для компанії, її галузі та географії, з урахуванням усього ланцюга створення вартості. Наступним етапом є паралельна оцінка за двома вимірами. При оцінці суттєвості впливу кожен потенційний вплив аналізується з точки зору його масштабу, охоплення та невідновлюваності. Якщо вплив (позитивний чи негативний) перевищує встановлений поріг за цими критеріями, він визнається суттєвим. Одночасно проводиться оцінка фінансової суттєвості, де кожен ризик чи можливість аналізується через призму ймовірності його виникнення та потенційної величини фінансового впливу на доходи, витрати, активи чи доступ до капіталу в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

На завершальному етапі компанія консолідує результати. Ключова вимога ESRS полягає в тому, що тема визнається суттєвою та обов'язковою для розкриття, якщо вона перетнула поріг суттєвості або за виміром впливу, або за виміром фінансових наслідків. Саме цей процес, візуалізований на Рисунку 1.X, дозволяє компанії обґрунтовано ідентифікувати перелік суттєвих тем, за якими згодом і відбувається розкриття конкретних критеріїв та показників, структурованих за трьома компонентами: екологічним, соціальним та управлінським [29].

Екологічний компонент у системі Європейських стандартів звітності у сфері сталого розвитку (ESRS) являє собою фундаментальну складову оцінки, що кількісно та якісно характеризує взаємодію підприємства з навколишнім природним середовищем. Його впровадження в управління базується на принципі подвійної суттєвості, вимагаючи від суб'єкта господарювання розкриття інформації не лише про його прямі та опосередковані суттєві впливи на довкілля (*impact materiality*), але й про фінансові ризики та можливості, що виникають для самого підприємства внаслідок екологічних факторів, таких як зміна клімату чи деградація екосистем (*financial materiality*) [13]. Структурно, цей компонент поділяється на п'ять взаємопов'язаних тематичних стандартів, що забезпечують всебічне охоплення. Стандарт ESRS E1 Зміна клімату вимагає детального обліку сукупних викидів парникових газів за Score 1, 2, 3, аналізу загального енергоспоживання та частки відновлюваних джерел, а також розкриття планів декарбонізації та стратегій адаптації до неминучих кліматичних змін. Стандарт ESRS E2 Забруднення фокусується на запобіганні та контролі викидів шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт, включаючи управління небезпечними хімічними речовинами та мікропластиком. ESRS E3 Водні та морські ресурси регламентує розкриття даних про водозабір, водовідведення та загальне споживання води, особливо в регіонах з ідентифікованим водним стресом, оцінюючи вплив на локальні гідрологічні системи. Вагомого значення

набуває стандарт ESRS E4 Біорізноманіття та екосистеми, який вимагає аналізу землекористування, оцінки впливу на деградацію екосистем та втрату біорізноманіття, а також наявності планів їх збереження та відновлення. Завершує екологічний блок стандарт ESRS E5 Використання ресурсів та циркулярна економіка, що оцінює ефективність управління матеріальними потоками, включаючи обсяги використаної первинної та вторинної сировини, та управління відходами з метою стимулювання переходу від лінійної до циркулярної моделі ведення бізнесу [29].

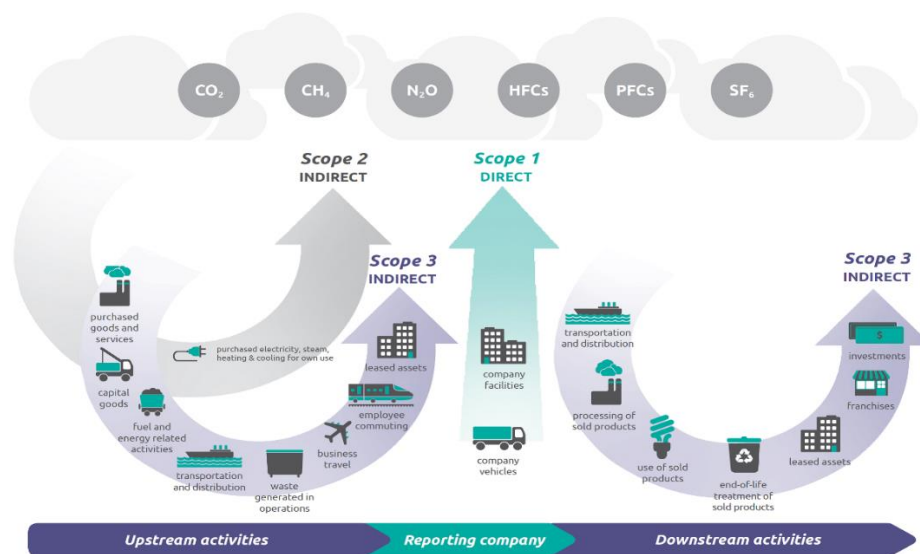


Рис. 1.2. Огляд сфери застосування Протоколу про викиди парникових газів уздовж усього ланцюга доданої вартості

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Соціальний компонент у рамках Європейських стандартів звітності у сфері сталого розвитку (ESRS) є комплексною системою оцінки, що артикулює вплив підприємства на людський капітал та суспільство загалом, базуючись на міжнародно визнаних принципах прав людини. Цей вимір виходить за межі традиційного кадрового обліку, вимагаючи від компаній системного аналізу та управління відносинами з чотирма ключовими групами стейкхолдерів, кожній з яких присвячено окремий тематичний стандарт. Перший, ESRS S1 Власна робота

сила, регламентує розкриття інформації про умови праці, охорону здоров'я та безпеку, рівень заробітної плати та її порівняння з прожитковим мінімумом, гендерний розрив в оплаті праці, соціальний діалог, недискримінацію та можливості професійного розвитку. Другий, ESRS S2 Працівники в ланцюгу постачання, розширює відповідальність компанії на її контрагентів, вимагаючи належної обачності (*due diligence*) щодо виявлення та запобігання ризикам примусової чи дитячої праці, небезпечних умов та порушень прав людини у постачальників. Третій, ESRS S3 Постраждалі громади, фокусується на взаємодії з місцевими спільнотами, де оперує компанія, вимагаючи аналізу впливів на їхні економічні, соціальні та культурні права, включаючи питання землекористування та наявності ефективних механізмів розгляду скарг. Четвертий, ESRS S4 Споживачі та кінцеві користувачі, охоплює аспекти відповідального ставлення до клієнтів, зокрема безпеку продукції, захист персональних даних, прозорість маркетингових комунікацій та інклюзивність [14].

Управлінський компонент, який у системі європейських стандартів деталізовано у ESRS G1 Ділова поведінка, формує фундаментальну основу для належної імплементації, моніторингу та контролю екологічних і соціальних зобов'язань підприємства. На відміну від екологічного і соціального компонентів, які переважно оцінюють впливи компанії на зовнішнє середовище та стейкхолдерів, управлінський вимір фокусується на внутрішніх процесах, що забезпечують прозорість, підзвітність та етичність операційної діяльності. Цей стандарт вимагає системного розкриття інформації про корпоративну культуру, наявність та ефективність політик боротьби з корупцією та хабарництвом, а також про надійність механізмів захисту викривачів. Крім того, ключова увага приділяється управлінню відносинами з постачальниками, зокрема дотриманню справедливих умов та практик оплати, і розкриттю інформації про політичний вплив та лобістську діяльність [39].

1.3. Досвід впровадження ESR стандартів в управління підприємствами в Україні та світі

Аналіз практичного досвіду впровадження Європейських стандартів звітності у сфері сталого розвитку (ESRS) є ускладненим через їхню виняткову новизну, оскільки стандарти були фіналізовані Європейською Комісією лише 31 липня 2023 року. Відтак, на сучасному етапі дослідження неможливо провести ретроспективний аналіз опублікованих звітів. Натомість, науковий інтерес та практична цінність полягає в аналізі процесу імплементації, що відбувається в реальному часі, та ідентифікації ключових викликів, з якими стикаються компанії, які одними з перших проходять цей процес [16].

Світовий досвід наразі концентрується в межах Європейського Союзу та формується учасниками пілотних програм тестування стандартів, організованих EFRAG (Європейською консультативною групою з фінансової звітності), і компаніями, що вже розпочали підготовку до обов'язкового звітування. Дослідження EFRAG, яке охопило 28 великих європейських компаній з різних секторів, є найбільш репрезентативним джерелом даних про первинний досвід [9].

Ключовим та найбільш методологічно складним викликом для європейських компаній стала практична реалізація оцінки подвійної суттєвості (double materiality). Перехід від суб'єктивних суджень до доказового, базованого на даних аналізу суттєвих впливів, ризиків та можливостей (IROs) виявився нетривіальним завданням. Другою за складністю проблемою став збір даних по всьому ланцюгу створення вартості (value chain), що вимагається для розкриття викидів Scope 3, а також дотримання стандартів ESRS S2 Працівники в ланцюгу постачання. Близько 90% компаній, опитаних EFRAG, визнали, що їхнє поточне картування ланцюга постачання є недостатнім. Третім викликом став масштабний аналіз прогалин у даних (data gap analysis), оскільки ESRS

вимагають сотні нових точок даних, які раніше не збиралися систематично (наприклад, деталізовані дані про водокористування в зонах водного стресу (ESRS E3) або кількісні показники впливу на біорізноманіття (ESRS E4)). Це, у свою чергу, висуває нові вимоги до IT-інфраструктури та вимагає тісної крос-функціональної співпраці між фінансовим департаментом, службою сталого розвитку, управлінням ризиками та операційними підрозділами [52].

Незважаючи на те, що обов'язкове звітування ще не почалося, деякі проактивні компанії вже демонструють свою готовність. Наприклад, данська агропродовольча компанія Arla Foods у своєму звіті за 2023 рік вже включила таблиці відповідності (mapping tables) своєї поточної звітності стандартам ESRS, чітко ідентифікувавши E1 Зміна клімату, E4 Біорізноманіття та E5 Циркулярна економіка як ключові для своєї діяльності.

SUSTAINABILITY IN ARLA

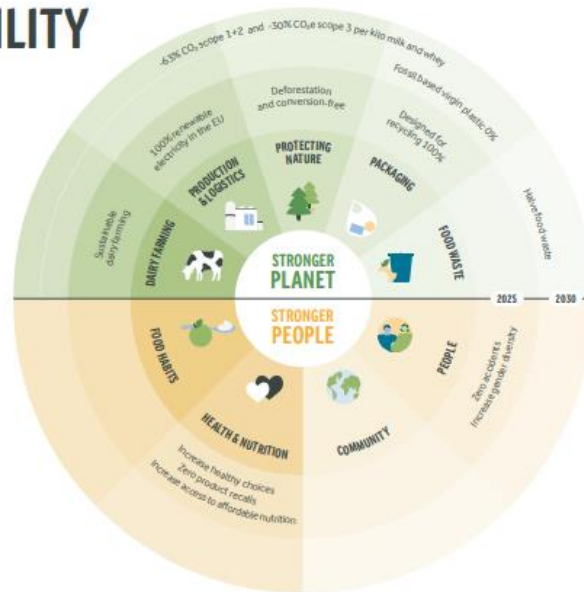


Рис. 1.3. Напрямки реалізації цілей сталого розвитку у діяльності компанії Arla

Джерело: побудовано автором на основі [1]

В Україні досвід впровадження ESRS перебуває на ще більш ранньому, зародковому етапі, оскільки національне законодавство наразі прямо не вимагає

такої звітності [40]. Проте, процес імплементації вже розпочався і має реактивний характер, зумовлений двома чинниками євроінтеграції. Перший чинник стосується великих українських підприємств, що є дочірніми компаніями європейських груп, які підпадають під дію Директиви CSRD. Ці українські суб'єкти господарювання отримують запити від материнських компаній на збір специфічних даних, необхідних для підготовки консолідованого звіту про сталий розвиток. Яскравим прикладом є агрохолдинг Астарта-Київ, чия материнська компанія зареєстрована в Нідерландах. Компанія історично є лідером у нефінансовій звітності в Україні і зараз активно адаптує свої системи збору даних, що базувалися на GRI, до вимог ESRS [2]. Другий чинник – це тиск з боку ланцюга постачання. Українські компанії-експортери, які є постачальниками для великих європейських клієнтів, стикаються з новими вимогами. Їхні європейські покупці, будучи суб'єктами CSRD, зобов'язані звітувати про ризики та впливи у своєму ланцюгу постачання. Як наслідок, вони розсилають українським партнерам детальні опитувальники, які по суті є запитом на надання даних, еквівалентних ESRS (наприклад, про вуглецевий слід продукції, умови праці, використання агрохімікатів). Таким чином, українські підприємства змушені запускати процеси імплементації ESRS не через пряму законодавчу вимогу, а щоб зберегти конкурентоспроможність та доступ до ринків ЄС [56, 49]. Основними бар'єрами для них, за даними провідних аудиторських компаній, є відсутність культури збору нефінансових даних, брак кваліфікованих фахівців та методологічні складнощі з проведенням оцінки подвійної суттєвості в українських реаліях.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ ІМК ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ESR СТАНДАРТІВ

2.1. Основні відомості про компанію

ІМК (ІМС S.A.) є інтегрованим аграрним підприємством, що функціонує на території України. З травня 2011 року акції ІМК котируються на Варшавській фондовій біржі (WSE). Місія компанії полягає у забезпеченні світового ринку високоякісною та безпечною продовольчою продукцією, сприяючи розвитку сільського господарства на засадах ефективності, інноваційності та корпоративної відповідальності, що вносить вклад у продовольчу безпеку та економічний розвиток України. Візія ІМК передбачає становлення як стабільно прибуткового та високоефективного сільськогосподарського суб'єкта, який виступає надійним та відповідальним партнером для усіх зацікавлених сторін, включаючи персонал, клієнтів, партнерів, місцеві громади та інвесторів, з метою імплементації передових світових практик, підтримки сталого розвитку та створення нових можливостей.

Основними напрямками діяльності компанії ІМК є вирощування зернових та олійних культур, а також їх зберігання та доробка. Ця інтегрована аграрна компанія входить до десятки провідних сільськогосподарських підприємств України. Географічно, ІМК оперує значним земельним банком, що становить 116 тис. гектарів родючих сільськогосподарських угідь, розташованих у Чернігівській, Полтавській та Сумській областях. Характерною особливістю є висока концентрація земельних ділянок у кластерах, де середня відстань між полями не перевищує 20 км, що сприяє оптимізації логістики та операційної ефективності. Інфраструктура компанії є розвиненою та самодостатньою, включаючи власні потужності для зберігання зерна та олійних культур, розгалужену логістичну мережу та сучасний парк сільськогосподарської техніки. Бізнес-модель ІМК характеризується сильною експортною орієнтацією.

Основними культурами для експорту є кукурудза та пшениця, що постачаються на ринки Азії, ЄС, Північної Африки та Близького Сходу.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну має суттєвий вплив на діяльність компанії, проте ІМК продовжує функціонувати на засадах принципу безперервності діяльності. Станом на 31 грудня 2024 року 116 співробітників ІМК задіяні у складі Збройних Сил України, при цьому близько 50% чоловіків-працівників отримали відтермінування від мобілізації. Для мінімізації ризиків втрати матеріальних запасів внаслідок ракетних ударів, зберігання продукції здійснюється у диверсифікованих географічних локаціях. Компанія активно розробляє альтернативні логістичні маршрути, а також використовує власний рухомий залізничний склад. Забезпечено стабільне функціонування виробничих об'єктів за допомогою автономних джерел теплової та електричної енергії, включаючи дизельні генератори. ІМК підтримує співпрацю з найбільшими постачальниками та покупцями з метою мінімізації ризиків збоїв у ланцюгах постачання та неплатежів. Компанія неухильно дотримується всіх санкційних режимів, запроваджених проти Російської Федерації та Республіки Білорусь, суворо дотримуючись встановлених міжнародних та національних обмежень. Крім того, компанія забезпечує своєчасне та повне виконання податкових зобов'язань, демонструючи високу фінансову дисципліну та прозорість у своїй діяльності. Попри функціонування в умовах воєнного стану, ІМК дотримується всіх чинних регуляторних вимог, включно з вимогами у сфері корпоративного управління, екологічної безпеки, трудового законодавства та фінансової звітності. Такий підхід свідчить про стабільність, відповідальність і готовність компанії працювати відповідно до міжнародних стандартів ведення бізнесу навіть у період надзвичайних викликів.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та результатів діяльності

Для ґрунтовної оцінки готовності компанії до впровадження нових стандартів звітності, в тому числі ESRS, необхідно провести детальний аналіз її фінансового стану та результатів діяльності. Оскільки материнська компанія ІМК (ІМС S.A.) є великою диверсифікованою групою, для більш предметного та глибокого аналізу в якості об'єкта дослідження було обрано один з її ключових структурних виробничих підрозділів – ТОВ «АгроКІМ». Аналіз проводитиметься на основі фінансової звітності підприємства за період 2021-2023 рр., а для коефіцієнтного аналізу буде залучено ретроспективні дані, починаючи з 2019 року.

Першим етапом є горизонтальний аналіз основних показників Звіту про фінансові результати (табл. 2.1), що дозволяє оцінити динаміку та темпи приросту.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «АгроКІМ», 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Темп приросту, %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід, тис. грн.	832 186	617 646	1 169 739	140,56
Собівартість, тис. грн.	386 891	293 400	620 211	160,31
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	445 295	324 246	549 528	123,41
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	308 721	11 667	247 372	80,13

Джерело: сформовано автором на основі звітності аграрної компанії ІМК

Аналіз даних таблиці свідчить про значну волатильність показників, що безпосередньо пов'язано з макроекономічними шоками. Чистий дохід від реалізації у 2022 році зазнав суттєвого падіння порівняно з 2021 роком, що є прямим наслідком повномасштабного вторгнення та порушення логістичних

ланцюгів. Собівартість у 2022 році також знизилась, що пояснюється вимушеним скороченням використання дорогих імпортованих добрив та ЗЗР, а також неможливістю обробки частини полів. Натомість 2023 рік демонструє потужну позитивну динаміку: чистий дохід зріс майже удвічі відносно 2022 року, показавши загальний темп приросту у 140,56% за трирічний період. Це свідчить про успішну адаптацію підприємства до нових умов. Водночас собівартість у 2023 році зростала ще швидше (темп приросту 160,31%), що пов'язано з поверненням до інтенсивних технологій землекористування та інвестиціями у вирішення логістичних проблем, зокрема закупівлю власних вагонів-зерновозів. Незважаючи на зростання собівартості, валовий прибуток у 2023 році показав значне відновлення, а чистий прибуток, хоч і не досяг рекордного рівня 2021 року, продемонстрував вихід із кризового стану 2022 року.

Наступним кроком є вертикальний (структурний) аналіз активів і пасивів підприємства, що дозволяє оцінити зміни у фінансовій структурі (табл. 2.2 та 2.3).

Таблиця 2.2.

Структура активів активів ТОВ «АгроКІМ», 2021-2023 рр.

Активи	Роки					
	2021	%	2022	%	2023	%
Гроші та їх еквіваленти	4	0,0002	581	0,03	78	0,003
Дебіторська заборгованість	11 158	0,58	112 648	5,16	25 398	1,01
Запаси	352 688	18,32	365 319	16,74	581 200	23,15
Необоротні активи	1 131 316	58,76	1 065 227	48,81	1 311 119	52,23
Активи	1 925 185	100	2 182 384	100	2 510 303	100

Джерело: сформовано автором на основі звітності аграрної компанії ІМК

Структурний аналіз активів демонструє, що частка грошових коштів залишається стабільно низькою протягом усього періоду, що є ознакою

активного інвестування та використання всіх вільних ресурсів. У 2022 році спостерігався різкий стрибок дебіторської заборгованості (до 5,16% активів), що вказує на проблеми з розрахунками контрагентів в умовах кризи. Проте у 2023 році компанії вдалося нормалізувати цей показник, що свідчить про покращення платіжної дисципліни та управління обіговими коштами. Ключовими статтями активів є запаси та необоротні активи. Частка запасів у 2023 році суттєво зросла до 23,15%, що може бути пов'язано як з накопиченням товарних ресурсів в очікуванні кращої ціни, так і з логістичними складнощами. Частка необоротних активів, яка є основою виробничого потенціалу, залишається домінуючою (52,23% у 2023 р.), що підтверджує капіталомісткий характер бізнесу та довгострокові інвестиції, зокрема у транспортні засоби. Загальний обсяг активів стабільно зростає протягом аналізованого періоду, що свідчить про розширення масштабів діяльності.

Таблиця 2.3.

Структура пасивів ТОВ «АгроКІМ», 2021-2023 рр.

Пасиви	Роки					
	2021	%	2022	%	2023	%
Власний капітал	840315	43,65	920438	42,18	1326842	52,86
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	661 694	34,37	642 331	29,43	618 945	24,66
Поточні зобов'язання і забезпечення	423 176	21,98	619 615	28,39	564 516	22,49
Пасиви	1 925 185	100	2 182 384	100	2 510 303	100

Джерело: сформовано автором на основі звітності аграрної компанії ІМК

Аналіз структури пасивів виявляє дуже позитивну тенденцію. У 2023 році частка власного капіталу значно зросла і перевищила половину всіх джерел фінансування (52,86%). Це відбулося паралельно зі скороченням частки як

довгострокових (до 24,66%), так і поточних зобов'язань (до 22,49%). Така зміна структури пасивів свідчить про зміцнення фінансової стійкості та автономії підприємства, зменшення залежності від позикових коштів та зниження фінансових ризиків.

Для комплексного розуміння фінансового стану було проведено коефіцієнтний аналіз за п'ятирічний період (2019-2023 рр.), що включає оцінку ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності (табл. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «АгроКІМ», 2019-2023 рр.

Показники	Нормативні значення	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	1-2	4,12	1,23	1,88	1,80	2,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	оптимум 1,5; допустимо 0,7-0,8	1,72	0,65	0,99	0,95	0,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,04	0,003	0,000009	0,0009	0,0001
Чистий оборотний капітал	>0; збільшення	368 003	91 417	370 693	497 542	634 668

Джерело: сформовано автором на основі звітності аграрної компанії ІМК

Аналіз ліквідності показує, що коефіцієнт загальної ліквідності після надмірно високого значення у 2019 році та падіння у 2020, з 2021 року стабілізувався в межах нормативних значень (1,88 - 2,12), що свідчить про здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021-2023 роках коливався на рівні

0,95-0,99, що є прийнятним, хоч і дещо нижчим за оптимальний рівень у 1,5, і свідчить про певну залежність ліквідності від запасів. Найбільш проблемною зоною є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який протягом усього періоду перебуває на критично низькому рівні. Це вказує на практичну відсутність вільних грошових коштів для негайного погашення боргів, що, ймовірно, є свідомою політикою компанії, спрямованою на максимальне реінвестування коштів у довгострокові активи та операційну діяльність. Позитивним сигналом є стабільне зростання чистого оборотного капіталу з 2021 року, що підтверджує покращення загального фінансового стану.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «АгроКІМ», 2019-2023 рр.

Показники	Нормативні значення	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5; зменшення	1,29	1,14	1,06	0,82	1,11
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	1,00	0,66	0,79	0,70	0,47
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	0,76	0,18	0,47	0,45	0,53
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0; збільшення	0,59	0,16	0,44	0,54	0,48

Джерело: сформовано автором на основі звітності аграрної компанії ІМК

Показники платоспроможності (фінансової стійкості) демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) після просідання у 2022 році, пов'язаного з економічною нестабільністю, відновився у 2023 році до рівня 1,11, що значно перевищує норму (>0,5). Коефіцієнт фінансового ризику (відношення боргу до власного капіталу) у 2023 році знизився до 0,47 (норма <1), що вказує на низьке боргове навантаження та високу

фінансову стійкість. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами після посушливого 2020 року відновився і у 2023 році становив 0,53 (норма >0,1), що свідчить про достатнє фінансування обігових активів за рахунок власного капіталу. Загалом, підприємство можна охарактеризувати як фінансово стійке та платоспроможне.

Таблиця 2.6.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «АгроКІМ», 2019-2023 рр.

Показники	Нормативні значення	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,47	0,50	0,43	0,28	0,47
Коефіцієнт оборотності дебіторської/кредиторської заборгованості	збільшення	11,76	17,88	12,32	3,69	12,21
Строк погашення заборгованості	зменшення	31,04	20,42	29,63	98,93	29,90
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	1,61	1,84	1,10	0,80	1,07
Період оборотності запасів	зменшення	227,20	198,30	332,73	454,47	342,04
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	0,74	0,80	0,74	0,58	0,89
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,04	1,20	0,99	0,67	0,88

Джерело: сформовано автором на основі звітності аграрної компанії ІМК

Показники ділової активності відображають вплив кризових явищ. Коефіцієнт оборотності активів у 2022 році значно знизився, але у 2023 відновився до рівня 0,47, що свідчить про повернення до ефективного використання ресурсів. Найбільш показовим є строк погашення заборгованості, який у 2022 році зріс до аномальних 98,9 днів, але у 2023 році повернувся до норми (29,9 днів), що підтверджує відновлення платіжної дисципліни. Коефіцієнт оборотності запасів залишався низьким у 2021-2023 рр., що прямо пов'язано з проблемами збуту та блокадою портів, що призводило до збільшення

періоду оборотності запасів до 342 днів у 2023 році. Водночас коефіцієнт оборотності основних засобів у 2023 році зріс до 0,89, що свідчить про їх ефективніше використання порівняно з попередніми роками.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «АгроКІМ», 2019-2023 рр.

Показники	Нормативні значення	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність активів	>0; збільшення	4,25	2,42	16,04	0,53	9,85
Рентабельність власного капіталу	>0; збільшення	4,25	2,42	16,04	0,53	9,85
Рентабельність діяльності	>0; збільшення	8,98	4,80	37,10	1,89	21,15
Рентабельність продукції	>0; збільшення	13,36	7,66	79,80	3,98	39,89

Джерело: сформовано автором на основі звітності аграрної компанії ІМК

Аналіз рентабельності підтверджує загальні тенденції. У 2021 році, який був надзвичайно врожайним та успішним, компанія продемонструвала пікові показники рентабельності (наприклад, рентабельність продукції 79,8%). У 2022 році, внаслідок війни та пандемії, відбулося стрімке падіння всіх показників прибутковості. Проте у 2023 році спостерігається впевнене відновлення: рентабельність активів зросла до 9,85%, рентабельність діяльності – до 21,15%, а рентабельність продукції – до 39,89%. Це свідчить про успішну адаптацію компанії до нових викликів та покращення операційної ефективності.

Таким чином, товариство з обмеженою відповідальністю «АгроКІМ» продемонструвало високий рівень адаптивності. Після шокового 2022 року, у 2023 році вдалося не лише відновити, але й покращити ключові показники фінансової стійкості (зростання частки власного капіталу) та ефективності (відновлення рентабельності). Підприємство є фінансово здоровим, платоспроможним та має міцну основу для подальшого розвитку та впровадження нових стандартів, таких як ESRS.

Для систематизації результатів фінансово-економічного аналізу та оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність компанії, було також проведено SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє комплексно ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози, що походять із зовнішнього середовища. Результати аналізу (Рис. 2.1.) слугують основою для формулювання стратегічних альтернатив.



Рис. 2.1. SWOT-аналіз аграрної компанії ІМК

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Сильні сторони (Strengths) компанії ІМК формують міцний фундамент для її операційної діяльності та розвитку. Насамперед, це висока фінансова стійкість та стабільність, підтверджена результатами фінансового аналізу, зокрема низьким борговим навантаженням та позитивною динамікою прибутковості. Компанія володіє значним земельним банком (116 тис. га) у родючих регіонах та потужною інфраструктурою, включно з великими елеваторними потужностями. Ключовою перевагою є активне впровадження інноваційних та сучасних агротехнологій, таких як системи точного землеробства, автопілотування та

використання агродронів, що оптимізує витрати. Вагомою сильною стороною є підвищення логістичної автономії за рахунок інвестицій у власний парк залізничних вагонів та автотранспорту. Нарешті, компанія демонструє високі стандарти корпоративного управління, що включають нульову толерантність до корупції та забезпечення безпечних умов праці відповідно до міжнародних стандартів.

Слабкі сторони (Weaknesses) представляють внутрішні виклики, що потребують управлінської уваги. Одним із ключових викликів є висока залежність від невідновлюваних джерел енергії, зокрема викопного палива, що впливає на собівартість та екологічний слід. Також ідентифіковано концентрацію клієнтської бази, оскільки продажі орієнтовані на невелику кількість великих світових трейдерів, хоч цей ризик і контролюється тендерними процедурами. До слабких сторін з організаційної точки зору належить віддалене розташування центрального офісу від виробничих кластерів. Крім того, незважаючи на високу ефективність у вирощуванні ключових культур, продуктивний портфель компанії є обмеженим та сконцентрованим переважно на кукурудзі, пшениці та соняшнику.

Можливості (Opportunities) відкривають для ІМК шляхи до посилення ринкових позицій та капіталізації своїх переваг. Найбільш значущою можливістю є інтеграція та монетизація сталих практик, зокрема через розвиток вуглецевого землеробства або продаж low-carbon commodities, що може генерувати додатковий дохід. Це безпосередньо пов'язано з можливістю проходження GHG сертифікації. Впровадження ESRS та дотримання міжнародних стандартів відкриває доступ до «зеленого» фінансування. З технологічної точки зору, компанія має можливості для переходу на відновлювані джерела енергії та подальшого розвитку власної стратегії AgroTech. Також існують агрокліматичні можливості для адаптації до змін

клімату шляхом диверсифікації культур та ринкові можливості, пов'язані з агродіалогами з ЄС.

Загрози (Threats) є ключовими зовнішніми факторами ризику. Найбільш суттєвою та прямою загрозою є повномасштабна військова агресія РФ проти України. Вона генерує низку похідних загроз: логістичні ризики (блокування портів), ризики знищення інфраструктури та запасів через ракетні удари. З цим також пов'язаний дефіцит та тривалі перебої з електропостачанням та гострий кадровий голод, посилений мобілізацією ключового персоналу. Окрім воєнних, актуальними залишаються фізичні та перехідні кліматичні ризики, що можуть призвести до втрати врожаю або зростання операційних витрат. Також існує довгостроковий ризик втрати землі у разі суттєвих змін у договорах оренди.

Аналіз конкурентного середовища ІМК у контексті впровадження Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) виявляє значну диференціацію та формування нового виміру конкуренції. Ця конкуренція обумовлена не лише прямими законодавчими вимогами Директиви CSRD, але й потужним тиском з боку європейських партнерів та ланцюгів постачання. На відміну від традиційного порівняння операційних показників, аналіз готовності до ESRS демонструє стратегічну орієнтацію компаній на доступ до європейських ринків капіталу та збереження конкурентоспроможності.

Конкурентне поле українських агрохолдингів у цьому вимірі є вкрай неоднорідним. Можна виділити кілька умовних груп:

1. Проактивні лідери, орієнтовані на ЄС. Найбільш яскравим та прямим конкурентом ІМК у цьому аспекті є агрохолдинг «Астарта-Київ». Подібно до ІМК, ця компанія має європейську реєстрацію (материнська компанія в Нідерландах) та тривалу історію нефінансової звітності, зокрема за стандартами GRI. Аналіз публічних джерел підтверджує, що «Астарта» вже активно адаптує свої системи та повідомляє про відповідність свого ESG-звіту за 2024 рік вимогам європейського законодавства, тобто CSRD/ESRS. Це свідчить про те, що

«Астарта» є ключовим бенчмарком для ІМК у процесі імплементації стандартів. Обидві компанії перебувають на передовій процесу, розуміючи його важливість для відносин з інвесторами та партнерами.

2. Великі гравці на етапі традиційної КСВ. До цієї групи можна віднести компанію «Контінентал Фармерз Груп», яка також є одним з найбільших операторів ринку. Проте аналіз публічних комунікацій компанії не виявляє наявності комплексних звітів зі сталого розвитку за стандартами GRI чи підготовки до ESRS. Активність компанії у нефінансовій сфері наразі висвітлюється переважно через призму класичної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), наприклад, звітування про обсяги сплачених податків та інвестиції у соціальні проєкти в регіонах присутності. Це свідчить про суттєву різницю у стратегічних підходах порівняно з ІМК та «Астартою»: фокус на локальних соціальних ініціативах, а не на інтегрованих, базованих на даних ESG-системі, якої вимагає ESRS.

3. Компанії, що не публікують нефінансову звітність. Інші великі конкуренти, такі як «Epicentr Agro» та «HarvEast», наразі не демонструють у публічному просторі активності щодо впровадження формалізованої нефінансової звітності. Пошук опублікованих ESG-звітів чи заяв про підготовку до CSRD для цих компаній не дав релевантних результатів. Це свідчить про те, що значна частина галузі або перебуває на дуже ранньому етапі усвідомлення та імплементації нових вимог.

Таким чином, у вимірі впровадження ESRS компанія ІМК перебуває у групі лідерів ринку, маючи лише кількох прямих конкурентів, що рухаються з такою ж швидкістю. Це створює для ІМК значну конкурентну перевагу перед більшістю інших гравців агросектору, відкриваючи кращий доступ до європейського фінансування та посилюючи позиції у ланцюгах постачання компаній, що підпадають під дію CSRD.

Для повного розуміння бізнес-моделі ІМК та її стратегічних пріоритетів, на додаток до фінансового та конкурентного аналізу, доцільно провести аналіз продуктового портфеля. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати ключові джерела доходу, оцінити рівень диверсифікації та виявити потенційні зони концентрації ризиків, що є актуальним у контексті впровадження стандартів ESRS.

Аналіз портфеля ІМК (табл. 2.8) свідчить про високий ступінь стратегічної концентрації на основних зернових та олійних культурах.

Ключовими продуктами, що генерують основний грошовий потік компанії («товари, що годують компанію зараз»), є пшениця, кукурудза та соняшник. Водночас, при погляді на майбутні пріоритети («товари, що будуть годувати компанію завтра»), портфель звужується до кукурудзи та соняшнику, що вказує на ще більшу фокусацію.

Таблиця 2.8.

Структурний аналіз продуктового портфеля ІМК за методикою П. Друкера

Категорія продукту	Продукт
Товари, що годують компанію зараз	Пшениця, кукурудза, соняшник
Товари, що будуть годувати компанію завтра	Соняшник, кукурудза
Спеціалізовані товари	Надання вантажних вагонів в оренду
Товари, що розвиваються	Надання елеваторних послуг
Невдахи	Картопля
Товари, що годували компанію вчора	Молочне скотарство
Надмірна спеціалізація	Кукурудза
Невиправдана спеціалізація	Соя

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Кукурудза при цьому окремо визначена як категорія «надмірної спеціалізації». Така модель, хоч і дозволяє досягати високої операційної ефективності та ефекту масштабу, одночасно створює значні ризики, пов'язані з волатильністю світових цін саме на ці культури, а також з кліматичними

ризиками (наприклад, посухи), що є критичними для стандартів ESRS E1 (Зміна клімату).

Цікавим є аналіз напрямів, що не пов'язані безпосередньо з рослинництвом. Компанія чітко продемонструвала ефективне управління портфелем активів, припинивши діяльність у галузі молочного скотарства («товари, що годували вчора») та визнавши картоплю неефективним напрямом («невдахи»), що свідчить про раціональний розподіл капіталу.

Водночас ІМК розвиває сервісні напрями, які по суті є інструментами диверсифікації ризиків. Так, надання елеваторних послуг («товари, що розвиваються») та, що особливо важливо, надання вантажних вагонів в оренду («спеціалізовані товари») є прямою стратегічною відповіддю на логістичні загрози, ідентифіковані у SWOT-аналізі.

Оскільки фундаментальною метою стандартів ESRS є забезпечення прозорості щодо Впливів, Ризиків та Можливостей (IROs), пов'язаних зі сталим розвитком, ключовим етапом аналізу є ідентифікація та систематизація цих ризиків. На основі проведеного фінансового аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу продуктового портфеля та аналізу проблемних областей, було сформовано комплексну карту ризиків, що стоять перед компанією ІМК.

Для наочної демонстрації та пріоритезації цих ризиків, їх доцільно згрупувати за категоріями та оцінити за двома ключовими параметрами: імовірністю виникнення та силою потенційного впливу на операційну та фінансову діяльність компанії. Такий підхід дозволяє виокремити найбільш критичні загрози, які вимагають негайної управлінської реакції та підлягають першочерговому розкриттю у звітності про сталий розвиток. Комплексна матриця ключових ризиків ІМК представлена у табл. 2.9.

По-перше, діяльність компанії перебуває під домінуючим впливом ризиків із категорій «Висока імовірність / Високий вплив». До цієї групи належать, перш

за все, воєнні та геополітичні чинники, операційно-логістичні проблеми (блокування портів) та енергетичні загрози (дефіцит електроенергії).

Таблиця 2.9.

Матриця ідентифікованих ризиків ІМК

Категорія	Опис ризику	Імовірність	Вплив	Обґрунтування
Воєнні та геополітичні	Повномасштабна військова агресія РФ	Висока	Високий	Пряма загроза безпеці активів та персоналу в Чернігівській та Сумській областях
	Ризик знищення інфраструктури та запасів внаслідок ракетних ударів	Середня	Високий	Загроза знищення ключових активів (елеваторів) та втрати готової продукції
Операційно-логістичні	Блокування морських портів та порушення традиційних логістичних маршрутів	Висока	Високий	Призводить до зростання логістичних витрат, необхідності інвестицій у власні вагони та проблем зі збутом
	Ризик кібератак	Середня	Середній	Загроза для IT-інфраструктури та систем точного землеробства
Енергетичні (Перехідні)	Дефіцит електроенергії та перебої з енергопостачанням	Висока	Високий	Загроза зупинки виробничих процесів, особливо роботи елеваторів, що вимагає інвестицій в автономні джерела
	Висока залежність від невідновлюваних джерел енергії (випадкового палива)	Висока	Середній	Ризик зростання операційних витрат через підвищення цін на енергоресурси та майбутнє вуглецеве ціноутворення
Екологічні (Фізичні)	Фізичні кліматичні ризики: посухи, зміна температур, що призводить до втрати врожаю	Висока	Високий	Пряма загроза для основного бізнесу – рослинництва; необхідність адаптації та страхування

Продовження табл.2.9

Соціальні (Внутрішні)	Кадровий голод, дефіцит ключового персоналу та плин фахівців	Висока	Середній	Мобілізація та загальна ситуація на ринку праці ускладнюють пошук кваліфікованих агрономів та інженерів
Ринкові (Концентрація)	Концентрація клієнтської бази на невеликій кількості великих трейдерів	Низька	Середній	Ризик втрати значної частки збуту у разі погіршення відносин з одним із ключових покупців
	«Надмірна спеціалізація» на кукурудзі як основній культури	Середня	Середній	Підвищена вразливість до коливань світових цін та погодних умов, специфічних саме для цієї культури
Фінансові (Ліквідність)	Критично низький коефіцієнт абсолютної ліквідності	Висока	Низький	Це свідомо політика реінвестування ²⁸ , але вона створює ризик нездатності до негайних розрахунків у разі непередбачуваної кризи
Управлінські (Ланцюг постачання)	Робота з контрагентами, GHG викиди від діяльності яких є невідомими	Висока	Середній	Створює ризик невідповідності вимогам ESRS щодо розкриття Score 3, що може призвести до втрати європейських ринків

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Ці ризики є зовнішніми та важкокерованими, тому стратегія компанії щодо них полягає у мінімізації наслідків та адаптації (наприклад, інвестиції у власний транспортний парк та автономні генератори)

По-друге, чітко ідентифікується група ключових ризиків сталого розвитку, які є центральними для звітності ESRS. Це фізичні кліматичні ризики (втрата врожаю) та соціальні ризики (кадровий голод). Ці фактори мають прямий та негайний вплив на операційну безперервність.

По-третє, аналіз виявив перехідні ризики, такі як висока залежність від вичерпного палива та непрозорість ланцюга постачання. Хоча їхній вплив сьогодні може здаватися менш гострим, ніж воєнні загрози, саме вони в

середньостроковій перспективі визначатимуть конкурентоспроможність компанії на ринку ЄС.

Дана комплексна оцінка ризиків формує необхідний аналітичний базис для обґрунтування пропозицій, викладених у Розділі 3, оскільки саме на управління цими ризиками і спрямовані заходи з впровадження ESRS.

2.3. Передумови та оцінка можливостей компанії з впровадження ESR стандартів

Компанія ІМК демонструє високий рівень готовності та має сприятливі передумови для ефективного впровадження ESRS, що є результатом як зовнішніх регуляторних імперативів, так і глибокої внутрішньої інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію. Зокрема, реєстрація ІМК у Люксембурзі та її котирування на Варшавській фондовій біржі обумовлюють необхідність дотримання відповідного законодавства Європейського Союзу та Польщі у сфері сталого розвитку, включно з Директивою (ЄС) 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та Директивою 2014/95/ЄС щодо розкриття нефінансової інформації. Стратегічна орієнтація ІМК відображена в довгостроковій ІМК SMART GREEN STRATEGY 2023-2033, яка позиціонує сталий розвиток як наріжний камінь її бізнес-моделі.

Фундаментальним кроком у процесі адаптації до ESRS є проведення оцінки подвійної суттєвості (double materiality), яка дозволяє ІМК ідентифікувати найбільш релевантні екологічні, соціальні та управлінські питання як з позиції впливу компанії на зовнішнє середовище, так і з точки зору фінансових ризиків та можливостей для самого підприємства. Внутрішні політики, такі як «Кодекс ділової поведінки 2025» та «Політика ІМК в сфері охорони праці, здоров'я і навколишнього середовища», встановлюють етичні стандарти та принципи відповідальності, а чинні механізми взаємодії із зацікавленими сторонами,

включаючи Гарячу лінію з корпоративних правопорушень, сприяють прозорості та довірі.

Компанія активно впроваджує технології точного землеробства, включаючи системи автопілотування, секційного контролю, GPS-моніторингу, супутникового моніторингу та агродрони, що сприяє оптимізації використання ресурсів та зменшенню впливу на довкілля. Аналіз фізичних та перехідних ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, а також можливостей, що виникають з вуглецевого землеробства та інтеграції зелених джерел енергії, є ключовим компонентом екологічної стратегії ІМК. Попри те, що 90% загального споживання енергії у 2024 році припадало на невідновлювані джерела, компанія планує збільшити частку відновлюваної енергії та підвищити енергоефективність через впровадження сонячних електростанцій. Звітність щодо викидів GHG здійснюється відповідно до Стандартів протоколу парникових газів.

У контексті забруднення та ресурсів, ІМК впроваджує процедури для мінімізації забруднення повітря, водних ресурсів та ґрунту. Це включає відповідальне управління відходами, а також поступову відмову від небезпечних речовин відповідно до Хімічної стратегії ЄС для сталого розвитку [12]. ІМК досягла значного скорочення викидів метану (з 11,3 т у 2018 до 0,1 т у 2024 році) та вуглекислого газу (з 1 005,6 т у 2018 до 323,7 т у 2024 році). З 2016 року компанія успішно використовує зернові відходи як альтернативне паливо в котельнях. У сфері соціальної відповідальності, ІМК акцентує увагу на власній робочій силі, впроваджуючи політику заборони дискримінації за різними ознаками, включаючи гендерно обумовлене насильство та домагання на робочому місці. Компанія гарантує свободу об'єднання працівників, дотримання принципів прав людини та справедливої оплати праці. Комплексна система управління охороною праці та безпекою включає 11 корпоративних стандартів та 9 екологічних процедур. ІМК прагне досягти нульової кількості смертельних випадків та скоротити показник травматизму з втратою робочого часу (LTIFR) на

40% до 2030 року. Регулярно проводяться аудити безпеки, впроваджено Кардинальні правила охорони праці та Стандарт аналізу безпеки праці (Work Safety Analysis Standard). Компанія співпрацює з місцевими екстреними службами для навчання персоналу реагуванню на надзвичайні ситуації.

У напрямку взаємодії з постраждалими громадами, ІМК реалізує соціальну програму «ІМК допомагає», яка включає фінансову підтримку землевласників, покращення інфраструктури та благодійні пожертви, особливо на освіту та охорону здоров'я в регіонах діяльності компанії. Діє Гаряча лінія з корпоративних правопорушень, яка є конфіденційним каналом для повідомлення про будь-які занепокоєння або негативні наслідки діяльності компанії з боку як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, включно з місцевими громадами.

Щодо корпоративного управління, ІМК керується Кодексом ділової поведінки 2025, що містить 10 Правил ІМК, які встановлюють стандарти етичної поведінки, прозорості та відповідальності. Компанія дотримується принципу «нульової толерантності» до корупції та хабарництва. Для повідомлення про порушення з 2019 року функціонує Гаряча лінія з корпоративних правопорушень.

Незважаючи на значні зусилля у впровадженні ESG-практик, ІМК визнає, що її основні економічні види діяльності, такі як вирощування кукурудзи, пшениці та соняшнику, наразі не відповідають конкретним пороговим значенням та технічним критеріям скринінгу Регламенту ЄС про таксономію. Отже, 100% доходів, капітальних та операційних витрат компанії за звітний період походять з видів діяльності, що не підлягають класифікації за Таксономією ЄС. Однак ІМК зобов'язується продовжувати пошук та інтеграцію екологічно сталих практик для потенційного узгодження з Регламентом ЄС про таксономію в майбутніх звітних періодах (Офіс Зеленого Переходу, 2024).

В умовах повномасштабної військової агресії рф проти України, ІМК продовжує діяльність, керуючись принципом безперервності. Компанія адаптує свою стратегію до викликів війни, забезпечуючи безпеку співробітників,

диверсифікуючи логістичні, розподіляючи активи для мінімізації ризиків пошкодження інфраструктури та запасів, а також підтримуючи безперебійну роботу підприємств за допомогою альтернативних джерел енергії. Ці заходи свідчать про гнучкість та стійкість ІМК в управлінні ризиками та її незмінну прихильність до етичних та відповідальних бізнес-практик навіть у складних умовах.

Отже, ІМК має міцну основу для успішного впровадження ESR стандартів. Проактивний підхід, інституційна база, технологічна оснащеність та чітко визначені цілі вказують на високий потенціал компанії для подальшої інтеграції ESG-практик та забезпечення зростання на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ESRS В УПРАВЛІННІ АГРАРНОЮ КОМПАНІЄЮ ІМК

3.1. Розробка плану впровадження ESRS в управління підприємством

Розробляючи стратегію імплементації стандартів ESRS, доцільно спиратися на науковий підхід, який розглядає управління розвитком аграрного підприємства як комплексний процес адаптації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті перехід на європейські стандарти звітності є не просто виконанням регуляторних вимог, а критично важливим механізмом забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності компанії ІМК в умовах євроінтеграції [4].

На основі проведеного аналізу готовності компанії ІМК до звітування за європейськими стандартами та оцінки існуючих практик обліку парникових газів, у даній роботі запропоновано план дій (табл. 3.1) і комплексну дорожню карту (road map) (рис. 3.1) з урахуванням рекомендацій TCFD та структуровано за чотирма фундаментальними категоріями: корпоративне управління, стратегія, управління ризиками, а також метрики та цілі.

Таблиця 3.1.

План дій для впровадження ESRS в аграрній компанії ІМК

№	Дія	Категорія TCFD	Відповідальні	Терміни
1.	Розробити дерево КРІ та принципи каскадування для інтеграції агроекологічних показників на рівні поля	Strategy	Топ-менеджмент, агрономічна служба	6 місяців
2.	Завершити інтеграцію звітності про екологічний слід на рівні поля в ERP згідно з розробленими рекомендаціями	Metrics and Targets	ІТ та агрономічна служба	6 місяців

Продовження таблиці 3.1.

3.	Поширювати результати звітності серед агрономів для покращення операційного розуміння	Metrics and Targets	Агрономічна служба	Щорічно
4.	Консолідувати метрики на рівні поля (на га) та торгового портфеля (наприклад, тCO ₂ e/т проданих культур)	Metrics and Targets	Комітет зі сталого розвитку	6 місяців
5.	Інтегрувати інструменти для оцінки фізичних та перехідних ризиків у процес фінансового моделювання та сценарного аналізу компанії	Risk management	Фінансовий відділ, топ-менеджмент	6 місяців
6.	Співпрацювати з партнерами по ланцюгу постачання щодо агроекологічних показників для підтримки торгових операцій	Strategy	Комерційний відділ	6 місяців
7.	Управління розкриттям інформації (DMA) відповідним зацікавленим сторонам	Strategy	Комітет зі сталого розвитку	3 місяці
8.	Формалізувати, прийняти та підтримувати процедуру DMA	Governance	Комітет зі сталого розвитку	6 місяців
9.	Створити карту розкриття точок даних, інтегрувати отримані в результаті проекту	Governance	Комітет зі сталого розвитку, юридичний відділ	6 місяців
10.	Затвердити та впровадити стратегію заміни використовуваних пестицидів	Risk Management	Комітет зі сталого розвитку, агрономічна служба	1 рік
11.	Впровадити ініціативи з пом'якшення наслідків зміни клімату (mitigation initiatives)	Strategy	Комітет зі сталого розвитку, агрономічна служба	Щорічно
12.	Моніторити та оцінювати пілотні заходи	Metrics and Targets	Комітет зі сталого розвитку, агрономічна служба	Щорічно

Джерело: створено автором на основі проаналізованої інформації.

Фундаментом імплементації ESRS є інтеграція кліматичних цілей у бізнес-стратегію компанії. Першочерговим кроком визначено розробку дерева ключових показників ефективності (KPI) та механізмів їх каскадування на операційний рівень. Це дозволить трансформувати загальні екологічні цілі у

конкретні завдання для агрономічної служби, забезпечуючи прямий зв'язок між сталими практиками на полі та системою мотивації персоналу.

Паралельно, з метою посилення ринкових позицій, передбачається поглиблення співпраці з партнерами по ланцюгу постачання. Взаємодія з міжнародними трейдерами щодо обміну верифікованими агроекологічними даними дозволить компанії не лише відповідати вимогам клієнтів, але й потенційно отримувати премії за сталість продукції. Важливим елементом стратегії є також впровадження ініціатив з пом'якшення наслідків зміни клімату (mitigation initiatives), таких як технології мінімального обробітку ґрунту та оптимізація використання добрив, що реалізовуватимуться на щорічній основі.

Комунікаційна складова стратегії передбачає налагодження процесу управління розкриттям інформації (Disclosure Management Approach — DMA) для забезпечення прозорості перед зацікавленими сторонами, що є критичним для підтримки репутаційного капіталу компанії.

Технічною основою для звітності за ESRS є надійна система збору та обробки даних. Ключовим заходом у цьому напрямі є завершення інтеграції модулів розрахунку екологічного сліду на рівні окремих полів у корпоративну ERP-систему (1C). Автоматизація цього процесу дозволить отримувати точні дані безпосередньо з первинного обліку, мінімізуючи ризик помилок.

Для забезпечення відповідності вимогам фінансових інституцій, зокрема ЄБРР, планується консолідація метрик з переходом від показників на гектар до показників на тонну продукції (наприклад, тCO₂e/т культури). Це дозволить порівнювати ефективність компанії з галузевими бенчмарками. Крім того, передбачено регулярне поширення результатів екологічної звітності серед агрономів, що сприятиме формуванню культури прийняття рішень на основі даних (result-based decisions) та підвищенню операційної ефективності.

Забезпечення відповідності регуляторним вимогам CSRD вимагає формалізації управлінських процедур. Центральне місце тут займає формалізація

та підтримка процедури оцінки подвійної суттєвості. Цей інструмент дозволить компанії системно ідентифікувати та пріоритезувати суттєві впливи, ризики та можливості.

На основі результатів DMA буде створено карту розкриття точок даних, що забезпечить структурування інформаційних потоків та їх інтеграцію в єдину систему звітності. Моніторинг та оцінка пілотних заходів дозволять керівництву оперативно коригувати стратегію та масштабувати успішні практики.

Для підвищення фінансової стійкості компанії пропонується інтегрувати інструменти оцінки фізичних та перехідних кліматичних ризиків у процеси фінансового моделювання. Це дозволить кількісно оцінювати вплив кліматичних сценаріїв на EBITDA та інші фінансові показники, забезпечуючи більш обґрунтоване стратегічне планування.

Окремим важливим заходом є затвердження та впровадження стратегії заміни пестицидів. Це забезпечить завчасну адаптацію виробничих процесів до жорсткіших регуляторних вимог ЄС та зниження екологічних ризиків.

3.2. Пропозиції щодо формування нової системи звітності на підприємстві

Ґрунтуючись на результатах комплексного аналізу поточної зрілості системи управління компанії ІМК та співставленні їх з імперативами ESRS, у підрозділі розроблено перелік пропозицій щодо формування нової архітектури корпоративної звітності. Враховуючи глобальні тенденції переходу до низьковуглецевої економіки та найкращі галузеві практики, запропоновані ініціативи спрямовані на інтеграцію принципів ESG у всі ланки ланцюга створення вартості. Метою цих заходів є не лише формальне забезпечення відповідності регуляторним вимогам Директиви CSRD, але й досягнення якісно нового рівня операційної ефективності, мінімізація кліматичних ризиків та

зміцнення конкурентних позицій ІМК як надійного та прозорого партнера на міжнародних ринках капіталу й агропродукції.

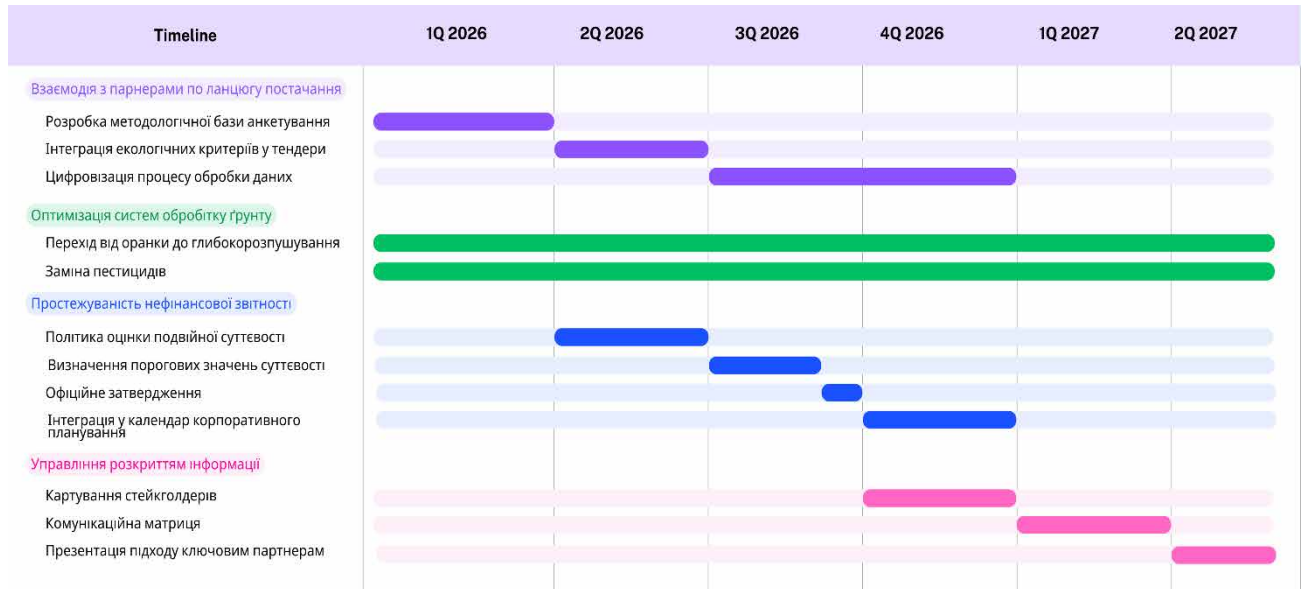


Рис. 3.1. Road map покрокового впровадження запропонованих заходів в рамках звітності ESRS в аграрній компанії ІМК

Джерело: створено автором

Для забезпечення відповідності вимогам ESRS та підвищення ефективності управління сталим розвитком, компанії ІМК необхідно трансформувати підходи до збору даних, переходячи від оціночних суджень до верифікованої аналітики. З огляду на те, що значна частина вуглецевого сліду аграрного бізнесу формується за межами його прямих операцій, пріоритетною пропозицією є впровадження механізму інтеграції вимог щодо розкриття вуглецевого сліду в систему взаємодії з партнерами по ланцюгу постачання.

Ця пропозиція базується на вимогах стандартів ESRS E1 «Зміна клімату» та ESRS S2 «Працівники в ланцюгу створення вартості». Її суть полягає у докорінній зміні політики закупівель: надання інформації про викиди парникових газів (GHG) та підтвердження екологічних стандартів має стати обов'язковою передумовою для початку співпраці з новими контрагентами, а також критичним критерієм для пролонгації договорів з існуючими партнерами.

Така вимога дозволить компанії відмовитися від використання середньогалузевих коефіцієнтів, які часто викривляють реальну картину, на користь точних первинних даних, що значно підвищить точність розрахунку вуглецевого сліду кінцевої продукції ІМК.

Імплементація цієї пропозиції передбачає реалізацію послідовних кроків. Першим кроком є розробка методологічної бази анкетування, що має бути реалізована протягом 1–3 місяців. Необхідно створити стандартизовані кваліфікаційні анкети для постачальників, що базуються на Кодексі відповідальних постачальників ІМК. Ці анкети повинні містити чіткі вимоги щодо декларування викидів Score 1, 2 та 3 постачальника на одиницю продукції, а також наявності верифікованих сертифікатів сталості.

Другим кроком (термін реалізації: 3–6 місяців) є інтеграція екологічних критеріїв безпосередньо в тендерні процедури. Пропонується внести зміни до політики закупівель, згідно з якими критерій «вуглецевий слід продукції/послуги» отримує ваговий коефіцієнт при оцінці тендерних пропозицій. Це створить фільтр на вході: контрагенти, які не здатні надати необхідну екологічну інформацію, не допускаються до участі в торгах або отримують нижчий рейтинг, що стимулює ринок до прозорості. Для стратегічних партнерів, які ще не мають таких даних, може бути розроблено спільний план переходу (transition plan) з чіткими дедлайнами щодо впровадження обліку.

Третім кроком (6–12 місяців) є цифровізація процесу збору та обробки даних. Для уникнення ручної обробки масивів інформації пропонується впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління сталим розвитком ланцюга постачання (наприклад, рішень на базі платформ Enablon, Watershed або їх аналогів). Це дозволить автоматизувати консолідацію даних від сотень контрагентів через єдиний онлайн-портал та інтегрувати ці дані в загальну систему нефінансової звітності компанії.

З економічної точки зору, реалізація цієї пропозиції не вимагає значних капітальних інвестицій, проте потребує операційних витрат на ІТ-інфраструктуру та адміністративні ресурси. Орієнтовна вартість ліцензування та налаштування спеціалізованого програмного забезпечення Enablon або Watershed оцінюється в діапазоні 20 000 – 50 000 \$ США на рік, натомість аналогові рішення стартують від 2 000 – 5 000 \$ США залежно від обраного провайдера та кількості користувачів. Додаткові адміністративні витрати, пов'язані з роботою відділу сталого розвитку та служби закупівель щодо верифікації даних, покриваються в межах чинного фонду оплати праці.

З метою досягнення стратегічних цілей декарбонізації, визначених у стандарті ESRS E1 Зміна клімату, а також для зменшення екологічного навантаження на екосистеми згідно з вимогами ESRS E2 Забруднення, компанії ІМК пропонується реалізувати комплексну програму технологічної трансформації виробничих процесів. Ця ініціатива базується на двох напрямках: оптимізації системи обробітку ґрунту та фундаментальній зміні стратегії захисту рослин.

Першим критичним напрямом є трансформація підходів до обробітку ґрунту, що передбачає системний перехід від традиційної енергоємної оранки до технології глибокого розпушування. Дана агротехнологічна практика дозволяє покращити аерацію ґрунту, сприяє збереженню вологи та зменшенню ерозії, забезпечуючи при цьому значно нижчий вуглецевий слід порівняно з конвенційними методами. Реалізація цього заходу розрахована на довгострокову перспективу до 2030 року і має здійснюватися поетапно згідно з розробленим консервативним планом декарбонізації.

План впровадження передбачає поступове нарощування площ під глибоким розпушуванням. На початковому етапі заплановано охоплення площі у 14 000 га. У подальшому передбачається щорічне масштабування: розширення площ до 17 500 га у 2026 році, 18 500 га у 2027 році, з досягненням 30 000 га у

2028 році. Кінцевою метою є досягнення цільового показника у 35 000 га до 2030 року, що становитиме основу ґрунтозахисної системи землеробства компанії.

З фінансової точки зору, перехід на глибоке розпушування вимагає капітальних інвестицій (CAPEX) у модернізацію парку сільськогосподарської техніки. Згідно з розрахунками для консервативного сценарію, загальна потреба в інвестиціях на придбання спеціалізованої техніки оцінюється у 456 000 \$ США. Ця сума включає закупівлю 8 одиниць глибокорозпушувачів загальною вартістю 136 000 \$ США та 4 одиниць дискових борін вартістю 320 000 \$ США. Такий обсяг інвестицій дозволить забезпечити технічну спроможність для обробки запланованих площ.

Другим ключовим елементом запропонованої ініціативи є затвердження та впровадження стратегії заміни пестицидів. Цей захід спрямований на адаптацію системи захисту рослин до жорстких регуляторних вимог Європейського Союзу та виконання критеріїв ESRS E2. Оскільки ЄС постійно оновлює список заборонених діючих речовин, компанія повинна проактивно вилучати з використання високотоксичні препарати, замінюючи їх на екологічно безпечніші альтернативи.

Процес імплементації цієї стратегії включає проведення детального аудиту використовуваних ЗЗР та їх звірку зі списками заборонених речовин ЄС та ВООЗ. На основі аналізу має бути реалізована поетапна заміна препаратів, що містять такі діючі речовини, як імідаклопрід, тербутилазін, ізоксадифен-етил тощо. Наприклад, передбачається заміна препарату Primextra TZ Gold на більш безпечні аналоги, такі як Akris, а також виведення з використання препаратів на кшталт Лортама та Лаудіс.

Важливо зазначити, що екологізація системи захисту рослин призведе до зростання операційних витрат (ОРЕХ), оскільки дозволені в ЄС альтернативи часто мають вищу ринкову вартість. Згідно з консервативною оцінкою, яка передбачає використання найдорожчих опцій заміни для забезпечення

максимальної надійності захисту посівів, додаткові щорічні операційні витрати можуть становити до 2 млн \$ США на рік. Попри значну вартість, ця інвестиція розглядається як необхідна умова для збереження доступу до преміальних експортних ринків, уникнення регуляторних ризиків та забезпечення відповідності критеріям сталості, що вимагаються міжнародними партнерами та інвесторами.

Фундаментальною вимогою європейського законодавства, зокрема Директиви CSRD, та стандартів ESRS є не лише надання кінцевих показників, але й демонстрація надійних управлінських процесів, що забезпечують їх формування. Для гарантування легітимності та аудиторської простежуваності нефінансової звітності компанії ІМК необхідно формалізувати два критично важливі процедурні елементи: методологію оцінки подвійної суттєвості та загальний підхід до управління розкриттям інформації.

Першим вектором цієї ініціативи є формалізація та підтримка процедури оцінки подвійної суттєвості, яка виступає наріжним каменем стандартів ESRS, оскільки саме вона визначає перелік тем, обов'язкових для звітування. Цей процес вимагає переходу від ситуативного визначення пріоритетів до систематичної, документально оформленої процедури. Змістом заходу є розробка та затвердження внутрішнього нормативного документу - «Політики оцінки подвійної суттєвості», який регламентуватиме методологію ідентифікації впливів, ризиків та можливостей (IROs), критерії оцінки їх значущості, а також порядок залучення зацікавлених сторін. Реалізація цього напряму розрахована на шість місяців і розпочинається з методологічної розробки, що передбачає адаптацію вимог ESRS 1 до специфіки агробізнесу ІМК та визначення порогових значень суттєвості протягом двох місяців. Наступним кроком є розгляд розробленої процедури Комітетом зі сталого розвитку та її офіційне затвердження, що триватиме ще місяць. Завершальним етапом стане інтеграція процедури DMA в щорічний календар корпоративного планування, що

забезпечить актуальність матриці суттєвості перед початком кожного звітного періоду.

Другим напрямом є впровадження та комунікація системного підходу до управління розкриттям інформації (Disclosure Management Approach). Після визначення змісту звітності через оцінку суттєвості необхідно формалізувати архітектуру звітності, забезпечивши прозорість методологій збору даних для зовнішніх користувачів. Реалізація цього заходу, розрахована на три місяці, розпочинається з картування стейкхолдерів, що включає оновлення реєстру зацікавлених сторін та аналіз їхніх інформаційних потреб. На подальші три місяці передбачається розробка комунікаційної матриці для визначення формату та періодичності надання інформації кожній групі. Завершується процес презентацією затвердженого підходу ключовим партнерам та публікацією відповідних політик на корпоративних ресурсах.

На відміну від технологічних ініціатив, реалізація цієї управлінської пропозиції не вимагає значних капітальних інвестицій. Основні витрати класифікуються як адміністративні та пов'язані з використанням внутрішніх ресурсів, зокрема залученням фахівців комітету зі сталого розвитку, юридичного відділу та служби зв'язків з громадськістю в межах існуючого фонду оплати праці. Водночас для забезпечення відповідності методології DMA жорстким вимогам європейських аудиторів може знадобитися залучення зовнішніх консультантів, орієнтовний бюджет на послуги яких щодо методологічної підтримки та верифікації процедур оцінюється від 2 000 \$ США. Реалізація зазначених заходів дозволить компанії ІМК мінімізувати регуляторні ризики та зміцнити довіру з боку міжнародних фінансових інституцій, демонструючи високий рівень зрілості корпоративного управління.

3.3. Очікувані результати від впровадження ESRS в управлінні підприємством

Реалізація розробленого механізму взаємодії з ланцюгом постачання дозволить компанії ІМК досягти стратегічного показника ефективності, який полягає в охопленні прямим анкетуванням не менше 50% ключових постачальників щодо їхніх викидів парникових газів (GHG) до кінця 2027 року. Цей процес забезпечить перехід від використання середньогалузевих оціночних коефіцієнтів до фактичних даних, що підвищить точність розрахунків категорії Score 3 на 30–40% та дозволить сформувану валідовану звітність згідно з вимогами європейських стандартів ESRS. Така деталізація даних створить фундамент для прийняття управлінських рішень, базуючись на реальних показниках вуглецеємності, а не на припущеннях, що є критично важливим для проходження зовнішнього аудиту сталості.

Крім того, систематична робота з контрагентами сприятиме зниженню кліматичних та репутаційних ризиків у ланцюгу створення вартості на прогнозовані 20–25% завдяки ранньому виявленню екологічно недобросовісних партнерів та спільній розробці планів декарбонізації. Підтвердження статусу надійного та прозорого партнера гарантує ІМК збереження 100% існуючих контрактів із міжнародними трейдерами та фінансовими інституціями, які запроваджують жорсткі вимоги до ESG-показників своїх постачальників, а також створить передумови для розширення частки експорту на ринки з суворим екологічним регулюванням.

Впровадження зазначених заходів здатне згенерувати для ІМК відчутний фінансовий результат, насамперед через доступ до інструментів «зеленого» фінансування, що дозволяє залучати кредитні кошти від міжнародних банків (наприклад, ЄБРР чи IFC) зі ставкою, нижчою на 1–1,5% відсоткових пунктів порівняно зі стандартними умовами, що при значному кредитному портфелі

може забезпечити економію на обслуговуванні боргу в розмірі 200–500 тисяч доларів США щорічно. Додаткова вигода формується шляхом отримання премії за продукцію з підтвердженим низьким вуглецевим слідом, яка на світових ринках може складати від 2% до 5% до біржової ціни, що потенційно збільшить валютну виручку компанії на 1–3 мільйони доларів на рік залежно від обсягів експорту. Також проактивна позиція щодо обліку викидів дозволить уникнути майбутніх втрат від транскордонного вуглецевого податку (СВАМ) при експорті в ЄС, нівелюючи ризик зниження маржинальності бізнесу на 10–15% у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що полягає у дослідженні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) у систему управління підприємством. Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку висновків теоретичного, аналітичного та практичного характеру.

У ході дослідження теоретичних основ встановлено, що в умовах євроінтеграції та глобального фокусу на сталому розвитку для українських аграрних підприємств критично важливим стає перехід до нових моделей корпоративної звітності. Визначено, що Директива CSRD та стандарти ESRS є не просто інструментами розкриття інформації, а комплексною системою управління, яка фундаментально відрізняється від попередніх практик, таких як GRI або ISSB. Ключовою відмінністю та методологічною основою ESRS є принцип «подвійної суттєвості» (double materiality), який вимагає від компаній оцінювати як вплив їхньої діяльності на навколишнє середовище та суспільство (impact materiality), так і зворотний вплив екологічних і соціальних факторів на фінансовий стан підприємства (financial materiality). Доведено, що впровадження цієї методології є необхідною передумовою для збереження конкурентоспроможності вітчизняних експортерів на ринках ЄС та доступу до міжнародного капіталу. Структура ESRS, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти, дозволяє систематизувати підхід до сталого розвитку, трансформуючи його з елементу маркетингу в інтегровану частину бізнес-стратегії.

Аналіз господарської діяльності об'єкта дослідження – аграрної компанії ІМК (на прикладі ТОВ «АгроКІМ»), дозволив оцінити рівень її готовності до впровадження нових стандартів. Фінансово-економічний аналіз показав, що

підприємство демонструє високу адаптивність та стійкість навіть в умовах повномасштабної війни. Попри суттєве падіння показників у 2022 році, вже у 2023 році компанія відновила прибутковість, збільшивши чистий дохід на 140,56% порівняно з кризовим роком. Структура пасивів свідчить про фінансову автономію, де частка власного капіталу у 2023 році сягнула 52,86%. Коефіцієнтний аналіз підтвердив платоспроможність та фінансову стійкість ІМК, що створює надійний ресурсний базис для фінансування заходів з ESG-трансформації.

Проведене діагностування системи управління сталим розвитком в ІМК виявило наявність сильних стартових позицій. Компанія вже має затверджену стратегію «ІМК SMART GREEN STRATEGY 2023-2033», котирується на Варшавській фондовій біржі та дотримується високих стандартів корпоративного управління. Проте аналіз конкурентного середовища показав, що ринок неоднорідний: ІМК перебуває у групі лідерів разом з агрохолдингом «Астарта-Київ», тоді як більшість конкурентів ще не розпочали системну підготовку до CSRD. SWOT-аналіз та побудована матриця ризиків дозволили ідентифікувати критичні виклики. Окрім воєнних загроз, найбільш суттєвими для звітності ESRS є кліматичні ризики, залежність від викопного палива та відсутність верифікованих даних по всьому ланцюгу постачання (Score 3). Саме неможливість точного розрахунку вуглецевого сліду через брак даних від контрагентів та технологічна залежність від енергоємних процесів були визначені як основні бар'єри, що потребують управлінського втручання.

На основі проведеного аналізу у роботі розроблено комплекс пропозицій щодо впровадження ESRS в управлінні компанією ІМК, який включає організаційні, методологічні та технологічні заходи. По-перше, запропоновано дорожню карту імплементації, що базується на рекомендаціях TCFD та охоплює чотири рівні: корпоративне управління, стратегію, управління ризиками, метрики та цілі. Центральним елементом організаційних змін має стати формалізація

процедури оцінки подвійної суттєвості. Розробка та затвердження «Політики оцінки подвійної суттєвості» дозволить компанії перейти від суб'єктивного вибору тем для звітування до системного процесу ідентифікації ризиків та можливостей (IROs), що є обов'язковою вимогою аудиторів. Також рекомендовано впровадити системний підхід до управління розкриттям інформації (Disclosure Management Approach), що включає картування стейкхолдерів та розробку комунікаційної матриці.

По-друге, з метою забезпечення достовірності даних для стандарту ESRS E1 Зміна клімату та ESRS S2 Працівники в ланцюгу постачання, розроблено механізм взаємодії з ланцюгом постачання. Запропоновано інтегрувати екологічні критерії (зокрема, дані про викиди GHG) у тендерні процедури та процеси кваліфікації постачальників. Це дозволить відмовитися від використання неточних середньогалузевих коефіцієнтів та підвищити точність розрахунків Score 3 на 30-40%. Для автоматизації цього процесу рекомендовано впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволить консолідувати дані від сотень контрагентів.

По-третє, для досягнення цілей декарбонізації обґрунтовано необхідність технологічної трансформації виробничих процесів. Запропоновано перехід від традиційної оранки до глибокого розпушування ґрунту, що сприятиме збереженню вологи, зменшенню ерозії та зниженню вуглецевого сліду. План передбачає поступове збільшення площ під цією технологією до 35 000 га до 2030 року, що вимагатиме капітальних інвестицій у сумі 456 000 \$ США на модернізацію технічного парку. Додатково запропоновано стратегію заміни пестицидів, що передбачає вилучення високотоксичних речовин та їх заміну на екологічно безпечні аналоги, дозволені в ЄС. Хоча це призведе до зростання операційних витрат, такий крок є критично необхідним для відповідності стандарту ESRS E2 та уникнення регуляторних ризиків при експорті продукції.

Оцінка очікуваних результатів свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Впровадження ESRS дозволить ІМК отримати доступ до інструментів «зеленого» фінансування від міжнародних інституцій (ЄБРР, ІFC) зі ставками, нижчими на 1-1,5% від стандартних, що забезпечить економію на обслуговуванні боргу в розмірі 200-500 тисяч доларів США щорічно. Крім того, наявність верифікованої звітності про сталий розвиток дозволить отримувати цінні премії за низьковуглецеву продукцію на світових ринках (2-5% до біржової ціни), що може збільшити валютну виручку на 1-3 мільйони доларів на рік. У довгостроковій перспективі це також нівелює ризики, пов'язані з транскордонним вуглецевим податком (CBAM), захищаючи маржинальність бізнесу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що імплементація стандартів ESRS є не лише регуляторною вимогою, а й потужним інструментом стратегічного розвитку аграрної компанії. Запропоновані заходи дозволять ІМК систематизувати управління ESG-факторами, забезпечити прозорість діяльності та зміцнити свої позиції як відповідального лідера аграрного ринку, інтегрованого у європейський економічний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Arla (2024). Annual Report. URL: <https://www.arla.com/493f52/globalassets/arla-global/company---overview/investor/annual-reports/2024/arla-annual-report-2024-uk2.pdf>
2. Astarta Holding PLC (2024). Annual Report. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>
3. Baker, M., Egan, M. L., & Sarkar, S. K. (2022). How do investors value ESG? (No. w30708). National Bureau of Economic Research.
4. Balanovska, Tetiana & Mykhaylichenko, Mykola & Holik, V. & Dramaretska, K & Troian, A.. (2021). DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 134-143.
5. BEZVERKHNYI, K. (2024). Імплементация європейських стандартів звітності про сталий розвиток. Foreign trade: economics, finance, law, 133(2), 134-150.
6. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & society, 38(3), 268-295.
7. Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard : Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard / World Resources Institute, World Business Council for Sustainable Development. — Washington : WRI ; WBCSD, 2011. — 152 p. — URL: https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf.
8. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management science, 60(11), 2835-2857.

9. EFRAG (2024). Implementation of ESRS: Initial Observed Practices from Selected Companies. State of Play as of Q2 2024. URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-07/EFRAG_ESRS%20initial%20observed%20practices%20Q2%202024%20final%20version.pdf
10. Elidrisy, A. (2024). Comparative Review of ESG Reporting Standards: ESRS European Sustainability Reporting Standards “versus ISSB” International Sustainability Standards Board (Comparative Analysis of ESG Reporting Standards). *International Multilingual Journal of Science and Technology*, 9(3), 7191-7198.
11. Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
12. European Commission (2020). Chemicals Strategy for Sustainability Towards a toxic-free environment. URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/866620/Chemicals%20Strategy%20EN.pdf>
13. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2024). European Sustainability Reporting Standards – SEC 1: Sector Classification and General Requirements – Exposure Draft. Режим доступа: <https://www.efrag.org/system/files/sites/webpublishing/Meeting%20Documents/2407231201048062/04-04A%20-%20Sector%20Classification%20SEC%201%20-%20clean%20-%20SRB%20240917.pdf>.
14. Leite de Almeida, A. C., Dale, A., Hay, R., Everingham, Y., & Lockie, S. (2024). Environmental, social and governance (ESG) in agriculture: trends and gaps on research. *Australasian Journal of Environmental Management*, 1-30.

15. Makarenko, I., Plastun, A., Mazancova, J., Juhaszova, Z., & Brin, P. (2022). Transparency of agriculture companies: rationale of responsible investment for better decision making under sustainability. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 8(2), 50-66.
16. Marenych, T., & Smigunova, E. (2024). Integration of ESG standards into the development strategy of agricultural enterprises in Ukraine. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 19.
17. Niklas Witt, Martin Hvarregaard Thorsøe, Morten Graversgaard, ESG reporting meets farmer – implications of the European corporate sustainability reporting directive for the agrifood sector, *British Food Journal*, Volume 127, Issue 13, 2024, Pages 264-283, ISSN 0007-070X, <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2024-0110>.
18. Pérez, L., Hunt, V., Samandari, H., Nuttall, R., & Biniek, K. (2022). Does ESG really matter—and why. *McKinsey Quarterly*, 60(1), 9p.
19. Pollman, E. (2024). The making and meaning of ESG. *Harv. Bus. L. Rev.*, 14, 403.
20. PwC (2024) Global Investor Survey. Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>
21. Rimmel, G., Ram, R., & Afolabi, H. (2025). European sustainability reporting standards (ESRS). In *Accounting for sustainability* (pp. 192-217). Routledge.
22. Scamans, S. (2024). Corporate Sustainability Reporting Directive’s (CSRD) impacts on stakeholders: an analysis of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).
23. Scamans, S. (2024). Corporate Sustainability Reporting Directive’s (CSRD) impacts on stakeholders: an analysis of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).
24. Tang, S., & Higgins, C. (2022). Do Not Forget the “How” along with the “What”: Improving the Transparency of Sustainability Reports. *California Management*

- Review, 65(1), 44-63. <https://doi.org/10.1177/00081256221094876> (Original work published 2022)
25. The Intersection between SDG and ESG in the Modern World. LinkedIn: веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/intersection-between-sdg-esg-modern-world-akindele-oluwadara/> (дата звернення: 18.08.2025)
26. Tkachenko, A., Levchenko, N., & Kolesnyk, E. (2023). Метрика оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств. *Ekonomichnyy analiz*, 33(3), 365-374.
27. Walter Leal Filho, Tony Wall, Kent Williams, Maria Alzira Pimenta Dinis, Rosa Maria Fernandez Martin, Muhammad Mazhar, Andrea Gatto, European sustainability reporting standards: An assessment of requirements and preparedness of EU companies, *Journal of Environmental Management*, Volume 380, 2025, 125008, ISSN 0301-4797, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125008>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479725009843>)
28. Білобловський, С. (2024). Застосування моделі McKinsey 7S в якості основи формування функції звітування на базі принципів TBL (triple bottom line). *Економіка та суспільство*, (66).
29. Благодир, Л. М., Кириловський, О. С. (2024). ESG-принципи і циркулярна економіка як інструменти досягнення цілей сталого розвитку (Doctoral dissertation, ВНТУ).
30. Бондаренко, Л., Блавт, А. (2024). Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (59).
31. Будякова, О. Ю., Конченко, Д. Р. (2024). Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*.

- 32.Ворончак, І. О., Коцко, Т. А., & Свінцов, О. М. (2025). Вітчизняний вимір ESG-трансформації корпоративного управління: проблеми і перспективи. Підприємництво та інновації, (34), 112-118.
- 33.Ганусич, В. О., & Шімон, В. (2025). Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. Київський економічний науковий журнал, (10), 28-34.
- 34.Грицина, Л. (2017). Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. Економічний дискурс, (1 (2017)), 33-41.
- 35.Грицина, Л. А. (2018). Європейський досвід запровадження регіональних стратегій сталого розвитку.
- 36.Засадний, Б. А. (2025). Виклики впровадження звітності зі сталого розвитку в Україні.
- 37.Кононенко, Л. В., Сисоліна, Н. П., Чумаченко, О. С. (2021). Звітність підприємств в умовах сталого розвитку: сучасний стан, проблеми, перспективи, інформаційне забезпечення. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 6, 179-186.
- 38.Корчагіна, Л. Ф. (2020) Розвиток інструментів управління ESG-активністю підприємств на засадах досягнення цілей сталого розвитку.
- 39.Лагодієнко, Н. В. (2023). Стратегічний контроль сталого менеджменту підприємств.
- 40.Маренич, Т., Смігунова, О. (2024). Інтеграція ESG-стандартів у стратегію розвитку аграрних підприємств України. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, (19), 88-92.
- 41.Міллер, Ю. І. (2022). Формування нефінансової звітності підприємства як інструменту розвитку корпоративної соціальної відповідальності.
- 42.Овод, Л., & Мельник, Л. (2025). Інтеграція екологічних показників у систему управлінського обліку для складання звітності про сталий розвиток згідно з європейськими стандартами.

43. Онлайн-курс ESG Compliance: підходи та інструменти для бізнесу (2025).
Режим доступу: <https://uacourses.youcontrol.academy/course/esg-compliance/lesson/vstup-1>
44. Остапчук, С. М. (2023). ЗВІТНІСТЬ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ. Редакційна колегія, 302.
45. Офіс Зеленого переходу (2024). Аналітичний документ: Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу – 50 с. Режим доступу: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf>
46. Офіс Зеленого Переходу (2024). Прикладний посібник з використання Таксономії ЄС для залучення сталого фінансування. Режим доступу: <https://gto.dixigroup.org/en/assets/images/files/eu-taxonomy-guide-a4-ds1.pdf>
47. Павленко, О. С. (2023). Сталий розвиток агробізнесу в концепції зеленої економіки. Підприємництво і торгівля, (39), 118-123.
48. Пшенична, М. (2022). Вплив повномасштабної російсько-української війни на практику імплементації ESG-підходів вітчизняними підприємствами. Економіка та суспільство, (46).
49. Пшенична, М. (2023). Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. Scientific Collection «InterConf+», (29), 7-16.
50. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1015-р від 18 жовтня 2024 р. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-zaprovadzhennia-pidpriemstvamy-zvitnosti-iz-stalogo-rozvitku>

51. Сидоренко, А. О., Афанас'єва, І. І. (2025). Облік сталого розвитку: значення та роль в сучасних умовах. Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії статистики, обліку та аудиту (протокол № 10 від 08 травня 2025 р.), 119.
52. Стрільчук, Ю. І., Лавренюк, В. В., & Белінський, А. О. (2025). Трансформація фінансової екосистеми в умовах цифровізації: вплив FinTech та ESG-факторів. Baltija Publishing.
53. Троцюк, Н. В., & Кононенко, А. С. (2024). Реалізація політики green deal у законодавстві України: проблематика теорії та практичної реалізації. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». –К.: НАУ, 2024.–№ 3 (72).–244 с.
54. Тюріна, А. А., Грищенко, А. О. (2021) ESG як нова парадигма оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств.
55. Харченко Ю.А. ESG-стратегія управління розвитком відповідального бізнесу. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 09 черв. 2022 р. 2022. С. 92–94
56. Червінська, О. С., Блавт, А. А. (2023). Сучасні реалії дотримання ESG-принципів у діяльності корпорацій.