

Шерстюк Олександр Валерійович, кандидат економічних наук, докторант, +38(068)606-63-33, oleksandr.sherstiuk@online.ua, ORCID ID: 0009-0008-6426-3738
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
вул. Тваринників, 1-А, м. Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКИ ЕКОЛОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті досліджено комплексні напрями формування системи безпеки екологічного потенціалу українських підприємств, що набуває критичного значення в умовах безпрецедентних викликів. Актуальність теми зумовлена синергією трьох кризових факторів: масштабними руйнуваннями, спричиненими повномасштабною війною; загостренням кліматичних змін, що обмежують виробничі можливості, та новими вимогами європейської інтеграції, що зобов'язують до імплементації стандартів ЄС. У дослідженні екологічний потенціал розглянуто як інтегровану систему природних ресурсів, а його безпека – як стан захищеності від різноманітних загроз.

Теоретична основа дослідження поєднує міждисциплінарний підхід з ключовими ідеями світових науковців – від інституційної теорії Дугласа Норта до концепції «творчого руйнування» Йозефа Шумпетера та підходу до «спільних цінностей» Майкла Портера. Також враховано напрацювання українських експертів Ярослава Жаліла, Андрія Длігача та Василя Юрчишина щодо економічної стійкості в умовах війни.

Виділено та систематизовано чотири ключові складові комплексної системи безпеки: ресурсно-технологічну, що передбачає впровадження точного землеробства, біоенергетики та робототехніки; фінансово-економічну, яка акцентує на інтеграції ESG-принципів та використанні інноваційних інструментів, таких як аграрні ноти, для трансформації «мертвого» капіталу в ліквідні активи; організаційно-правову, що фокусується на адаптації до законодавства ЄС, впровадженні систем управління якістю (HACCP, ISO) та захисті від агрорейдерства; та соціально-інформаційну, що включає корпоративну соціальну відповідальність і захист комерційної таємниці.

На основі аналізу досвіду провідних українських агрохолдингів, таких як МНП, Kernel та «Астарта-Київ», продемонстровано практичну імплементацію зазначених напрямів. Їхня здатність не лише виживати, але й посилюватися в умовах хаосу, ілюструє концепцію «антикрихкості». Зроблено висновок, що екологічна безпека стає стратегічним активом для українських підприємств. Вона не лише забезпечує їхню довгострокову стійкість, а й підвищує інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність на світовому ринку, зміцнюючи національну продовольчу безпеку.

Ключові слова: екологічний потенціал, безпека підприємства, аграрний сектор, ESG, зелене фінансування, аграрні ноти, стійкість, антикрихкість, європейська інтеграція.

Sherstiuk Oleksandr, PhD (technical sciences), doctoral student, +38(068)606-63-33, oleksandr.sherstiuk@online.ua, ORCID ID: 0009-0008-6426-3738
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
1-A, Tvarynnykyv Street, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)

DIRECTLY FORMING THE ENVIRONMENTAL POTENTIAL OF ENTERPRISES: INTEGRATING INDUSTRIAL INDUSTRIES IN THE MINDS OF PARTICIPANT WICKS

Abstract. *The article examines the comprehensive development of a system for ensuring the environmental potential of Ukrainian enterprises, which is of critical importance in the minds of unprecedented movements. The relevance is due to the synergy of three crisis factors: large-scale ruins caused by a full-scale war; accelerated climate change, which will accommodate the global possibilities, and new benefits of European integration, which will require the implementation of EU standards. The researched environmental potential is viewed as an integrated system of natural resources, and its security is viewed as a defense against various threats.*

The theoretical basis of the study is based on an interdisciplinary approach with the key ideas of light scientists – from the institutional theory of Douglas North to the concept of “creative infusion” by Joseph Schumpeter and come to Michael Porter’s “deep values.” The training of Ukrainian experts Yaroslav Zhalil, Andriy Dligach and Vasyl Yurchyshyn is also ensured for economic stability in the minds of war.

It has been seen and systematized that the key warehouse complex safety system is: resource-technological, which transfers to the advancement of precision agriculture, bioenergy and robotics; financial and economic, which emphasizes the integration of ESG principles and the use of innovative instruments, such as agricultural notes, for the transformation of “dead” capital into liquid assets; organizational and legal, which focuses on adaptation to EU legislation, promotion of agricultural management systems (HACCP, ISO) and protection from agricultural raiding; and social information, which includes corporate social awareness and protection of commercial secrecy.

Based on the analysis of current Ukrainian agricultural holdings, such as MHP, Kernel and Astarta-Kiev, the practical implementation of these directions has been demonstrated. This reality is not only visible, but also visible in the minds of chaos, illustrating the concept of “anti-creepiness”. It has been completed that the protection of environmental potential ceases to be merely a center of expenditures and becomes a strategic asset that will ensure investment profitability, competitiveness and long-term sustainability of Ukrainian enterprises on the European and light markets, as well as securing national food security.

Keywords: *environmental potential, business safety, agricultural sector, ESG, green finance, agricultural notes, resilience, anti-crash, European integration.*

Постановка проблеми. В умовах глобальних трансформацій та безпрецедентних викликів, що постали перед Україною, проблема забезпечення безпеки екологічного потенціалу підприємств набуває виняткової гостроти та стратегічного значення. Актуальність теми зумовлена синергетичним впливом трьох ключових кризових факторів. По-перше, повномасштабна військова агресія Російської Федерації завдала колосальних збитків аграрному сектору, який є фундаментом національної економіки. Прямі втрати та збитки перевищили \$80 млрд, що включає знищення сільськогосподарської техніки, пошкодження зерносховищ, а також масштабне забруднення та мінування земельних ресурсів. Ці руйнування створюють пряму загрозу базовим елементам екологічного

потенціалу – землі, воді та біорізноманіттю, ставлячи під сумнів не лише поточну діяльність, а й довгострокову стійкість агровиробництва.

По-друге, кліматичні зміни перестали бути абстрактною загрозою, перетворившись на реальний фактор, що обмежує виробничі можливості. Прогнози вказують, що до 2050 року майже половина орних земель України може опинитися в зоні ризикованого землеробства через дефіцит водних ресурсів [1]. Ця проблема загострюється через руйнування критичної інфраструктури, зокрема підлив Каховської ГЕС, що залишило без водопостачання більшість систем зрошення на півдні країни.

По-третє, стратегічний курс України на європейську інтеграцію висуває нові, жорсткі вимоги до екологічної відповідальності бізнесу. Угода про асоціацію з ЄС та статус кандидата на членство зобов'язують українські підприємства до імплементації європейських стандартів, зокрема принципів стратегії "Від лану до столу" (From Farm to Fork). Це передбачає суттєве скорочення використання пестицидів та добрив, збільшення частки органічного землеробства та впровадження систем простежуваності продукції, що вимагає докорінної трансформації виробничих процесів.

У цьому контексті, екологічний потенціал підприємства слід розглядати як інтегровану систему природних ресурсів (земля, вода, біорізноманіття) та умов навколишнього середовища, які підприємство використовує у своїй діяльності, на які впливає, та від стану яких залежить його довгострокова стійкість та конкурентоспроможність. Відповідно, безпека екологічного потенціалу – це стан захищеності даного потенціалу від внутрішніх та зовнішніх загроз (техногенних, економічних, військових, кліматичних), що забезпечується комплексом організаційних, правових, технологічних, фінансових та соціальних заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування системи безпеки екологічного потенціалу є складним, багаторівневим процесом, що вимагає міждисциплінарного підходу. Його теоретичний фундамент закладено у працях провідних світових та українських науковців, які досліджували взаємозв'язок між інституційним середовищем, стратегічним управлінням, інноваціями та

економічною стійкістю. Аналіз їхніх концепцій дозволяє інтегрувати розрізнені елементи в єдину аналітичну рамку, що є необхідною передумовою для розробки дієвих стратегій. У табл. 1 систематизовано внесок ключових науковців у розробку теоретичних засад екологічної та економічної безпеки.

Таблиця 1 – Внесок ключових науковців у теорію екологічної та економічної безпеки

Ім'я науковця	Ключовий внесок (2 речення)	Основні праці (з посиланням)
Дуглас Норт	Сформулював теорію інститутів як "правил гри", що визначають економічну діяльність та її ефективність. Його підхід пояснює, чому формальні (закони) та неформальні (традиції) обмеження є критичними для сталого розвитку, включаючи раціональне використання ресурсів	<i>Institutions, Institutional Change and Economic Performance</i> (1990) [2]
Олівер Вільямсон	Розробив теорію трансакційних витрат, яка пояснює, чому фірми обирають певні організаційні форми (ринок, ієрархія, гібридні контракти) для мінімізації витрат на укладання та виконання угод. Ця теорія є важливою для аналізу контрактних відносин в агросекторі, зокрема щодо управління якістю та екологічними стандартами	<i>The Economic Institutions of Capitalism</i> (1985) [3]
Йозеф Шумпетер	Ввів поняття "творчого руйнування" та визначив інновації як рушійну силу економічного розвитку. Його теорія підкреслює роль технологічних проривів (наприклад, "зелених" технологій) у зміні ринкових структур та створенні нових конкурентних переваг	<i>The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle</i> (1934) [4]
Майкл Портер та Марк Крамер	Розробили концепцію "створення спільних цінностей" (Creating Shared Value), яка стверджує, що компанії можуть досягати конкурентних переваг, вирішуючи соціальні та екологічні проблеми. Цей підхід переосмислює продукти, ринки та ланцюги постачання для одночасного створення економічної та суспільної вартості	"Creating Shared Value" (Harvard Business Review, 2011) [5]
Р. Едвард Фрімен	Є засновником теорії стейкхолдерів, яка стверджує, що бізнес повинен створювати цінність для всіх зацікавлених сторін (клієнтів, співробітників, постачальників, громад), а не лише для акціонерів. Ця теорія є ідеологічною основою для сучасних підходів до ESG та корпоративної соціальної відповідальності	<i>Strategic Management: A Stakeholder Approach</i> (1984) [6]

Ярослав Жаліло	Доктор економічних наук, заступник директора НІСД, досліджує проблеми економічної стійкості України в умовах війни. Він наголошує на важливості диверсифікації, адаптивності та розвитку внутрішніх інституційних "якорів" (підприємництво, децентралізація) для забезпечення функціонування економіки	Публікації та коментарі для НІСД та ЗМІ [7, 8]
Андрій Длігач	Доктор економічних наук, стратег, засновник Advanter Group, фокусується на розробці бізнес-стратегій в умовах невизначеності (VUCA). Він підкреслює необхідність гнучкості, децентралізації команд та активного використання нових технологій і грантових можливостей для зростання	Публікації та виступи в рамках Advanter Group та UkraineInvest [9, 10]
Василь Юрчишин	Провідний науковець у сфері аграрної економіки, досліджує інституційні засади розвитку АПК. Його праці підкреслюють роль держави у формуванні "правил гри", підтримці прав власності та координації ресурсів для сталого розвитку сільських територій	Наукові доповіді та статті в "Економіка АПК" [11, 12]

Джерело: складено автором.

Мета статті. Метою статті є дослідження є визначення та систематизація ключових напрямів формування комплексної системи безпеки екологічного потенціалу підприємств в Україні, з урахуванням сучасних викликів та кращих світових практик.

Виклад основного матеріалу. Система безпеки екологічного потенціалу є багатовимірною конструкцією, що інтегрує чотири ключові складові: ресурсно-технологічну, фінансово-економічну, організаційно-правову та соціально-інформаційну. Ефективність системи залежить не від окремих заходів, а від їх синергії та взаємозв'язку. Сучасні виклики демонструють, що екологічна безпека перестала бути ізольованою дисципліною і тепер нерозривно пов'язана з фінансовою стабільністю, правовою захищеністю, кадровим забезпеченням та інформаційною стійкістю підприємства.

- Ресурсно-технологічна складова. Технологічна модернізація є фундаментом для забезпечення безпеки екологічного потенціалу, оскільки дозволяє одночасно підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля та адаптуватися до нових умов господарювання.

Стале землекористування є центральним елементом цієї складової. Впровадження технологій точного землеробства, таких як GPS-навігація, диференційоване внесення добрив, використання супутникових даних та моніторинг полів за допомогою дронів, дозволяє оптимізувати використання ресурсів на 20–25 % [13]. Це не лише знижує витрати, а й зменшує хімічне навантаження на ґрунти, що є критично важливим для збереження їх родючості в довгостроковій перспективі.

Управління водними ресурсами набуває особливої ваги. В умовах прогнозованого дефіциту води та руйнування магістральних каналів, як-от після підриву Каховської ГЕС, підприємства змушені інвестувати в модернізацію існуючих та будівництво нових зрошувальних систем. Перехід на ощадливі технології, зокрема крапельне зрошення, стає не просто інновацією, а умовою виживання для господарств у південних та східних регіонах.

Біорізноманіття та генетика відіграють ключову роль у підвищенні стійкості агросистем. Використання сучасної генетики та селекції дозволяє підвищувати продуктивність великої рогатої худоби (ВРХ) та створювати сорти рослин, стійкі до посухи та хвороб. Це, у свою чергу, знижує потребу в інтенсивному використанні ресурсів (кормів, води, засобів захисту рослин) на одиницю продукції.

Циркулярна економіка та біоенергетика пропонують рішення для одночасного вирішення екологічних та енергетичних проблем. Яскравим прикладом є досвід агрохолдингу МХП, який використовує курячий послід та інші відходи виробництва для генерації біогазу. Такі проєкти дозволяють не лише утилізувати відходи, а й виробляти «зелену» енергію, зменшувати викиди парникових газів та досягати часткової енергетичної незалежності, що є критично важливим в умовах енергетичного терору.

Автоматизація та роботизація стають відповіддю на гострий дефіцит кваліфікованих кадрів в агросекторі, спричинений мобілізацією та міграцією. Впровадження роботизованих молочних ферм (з використанням систем Lely, DeLaval) та агророботів для виконання польових робіт дозволяє зменшити

залежність від людського фактору, підвищити продуктивність праці та покращити умови утримання тварин, що відповідає європейським стандартам добробуту.

- Фінансово-економічна складова. Забезпечення екологічної безпеки вимагає значних інвестицій, доступ до яких все більше залежить від здатності підприємства продемонструвати свою відповідальність та стійкість. Таким чином, екологічний потенціал перетворюється з фізичного активу на формалізований фінансовий інструмент.

ESG-інтеграція (Environmental, Social, Governance) є ключовим трендом, що змінює підхід до корпоративного управління. Інвестори та фінансові установи дедалі частіше використовують ESG-рейтинги як індикатор довгострокової стійкості бізнесу [14]. Для українських компаній, що прагнуть залучити міжнародний капітал, інтеграція ESG-принципів у стратегію стає не просто бажаною, а обов'язковою умовою, що вимагає прозорості звітності та реальних дій у сферах екології, соціальної відповідальності та управління.

«Зелене» фінансування відіграє важливу роль у підтримці екологічних ініціатив. Державні програми, зокрема «Доступні кредити 5–7–9 %», стали рятівним колом для багатьох аграріїв в умовах війни, дозволивши залучити кошти на проведення посівних кампаній та часткову модернізацію. У 2024 році за цією програмою було профінансовано 8 511 агрогосподарств на суму 44,8 млрд гривень, що склало 46 % усього кредитування в секторі [15].

Інноваційні фінансові інструменти відкривають нові можливості для залучення ресурсів. Механізм аграрних розписок, що діє з 2013 року, дозволив аграріям залучити понад \$2,4 млрд під заставу майбутнього врожаю. З 1 січня 2025 року запрацював новий, повністю цифровий інструмент – аграрні ноти. Це неемісійний цінний папір, що існує в електронній формі та обліковується в депозитарній системі, що робить його більш прозорим, ліквідним та доступним для широкого кола інвесторів. Поява таких інструментів є практичним втіленням теорії «живого капіталу» перуанського економіста Ернандо де Сото. Він стверджував, що активи (у даному випадку – земля та майбутній врожай) перетворюються з «мертвого» на «живий» капітал тоді, коли їх можна формалізувати та використовувати у фінансовій системі, наприклад, як заставу

[16]. Аграрні ноти роблять саме це, перетворюючи екологічний потенціал на ліквідний фінансовий актив і створюючи прямий економічний стимул для його збереження та підвищення продуктивності.

- Організаційно-правова складова. Створення надійного правового та організаційного середовища є необхідною умовою для довгострокового захисту екологічного потенціалу. Це включає як адаптацію національного законодавства до міжнародних норм, так і впровадження ефективних систем управління на рівні самого підприємства.

Адаптація до законодавства ЄС є стратегічним пріоритетом. Цей процес вимагає гармонізації українських законів з *acquis communautaire* у ключових сферах: безпечність харчових продуктів, санітарні та фітосанітарні норми, екологічні стандарти виробництва та добробут тварин. Ця адаптація є не просто формальною вимогою, а інструментом для підвищення конкурентоспроможності української продукції та отримання повноцінного доступу до єдиного ринку ЄС.

Системи управління якістю та безпечністю є практичним інструментом реалізації цих вимог. Впровадження міжнародно визнаних стандартів, таких як ISO 22000 (системи управління безпечністю харчових продуктів), HACCP (аналіз небезпечних чинників та критичні контрольні точки) та GlobalG.A.P. (належна сільськогосподарська практика), дозволяє підприємствам вибудувати надійну систему управління ризиками. Ці системи забезпечують простежуваність продукції по всьому ланцюгу «від лану до столу», що є ключовою вимогою європейських споживачів та ритейлерів [17].

Корпоративна безпека в аграрному секторі нерозривно пов'язана із захистом земельних активів, які є основою екологічного потенціалу. Агрорейдерство залишається однією з головних загроз, а ефективними механізмами протидії є забезпечення юридичної чистоти документів на землю, постійний моніторинг державних реєстрів та швидке реагування на будь-які незаконні зміни.

Правове регулювання форс-мажору набуло особливої актуальності в умовах війни. Судова практика показує, що сам факт військової агресії не є автоматичною підставою для звільнення від виконання договірних зобов'язань. Сторона повинна довести прямий причинно-наслідковий зв'язок між форс-мажорними обставинами

та неможливістю виконати конкретне зобов'язання, що вимагає ретельного документування та юридичного супроводу [18].

- Соціально-інформаційна складова. У сучасному світі стійкість бізнесу залежить не лише від його економічних показників, а й від якості відносин із суспільством та здатності захищати свої інформаційні активи.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) еволюціонувала від епізодичної благодійності до стратегічної взаємодії з усіма стейкхолдерами, як це передбачає теорія Р. Едварда Фрімена [6]. Для агропідприємств це означає інвестування в розвиток сільських громад, підтримку соціальної інфраструктури (шкіл, медичних закладів), створення робочих місць та розвиток людського капіталу. Така діяльність не лише знижує соціальну напругу, а й формує довгострокову «соціальну ліцензію на діяльність», забезпечуючи лояльність з боку місцевого населення та працівників.

Інклюзивний розвиток є важливою частиною повоєнної відбудови України. Бізнес відіграє ключову роль у цьому процесі, створюючи рівні можливості для всіх верств населення, зокрема через програми працевлаштування та реінтеграції ветеранів. Формування інклюзивного ринку праці є не лише моральним обов'язком, а й фактором соціальної стійкості та економічного зростання.

Інформаційна безпека стає критичним компонентом загальної системи безпеки підприємства. В умовах цифровізації агросектору та впровадження інноваційних технологій, такі активи, як бази даних про врожайність полів, клієнтські бази, унікальні технологічні розробки та фінансова інформація, стають об'єктом загроз. Захист комерційної таємниці через впровадження внутрішніх політик безпеки, укладання угод про нерозголошення (NDA) та використання захищених ІТ-систем є необхідною умовою для збереження конкурентних переваг, що базуються на інноваціях.

Теоретичні моделі формування безпеки екологічного потенціалу знаходять своє практичне втілення у стратегіях провідних українських агропромислових компаній. Їхній досвід адаптації до умов VUCA-світу (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), що загострився через повномасштабну війну, демонструє реальні механізми імплементації комплексних систем безпеки.

Повномасштабне вторгнення змусило український бізнес докорінно переглянути свої стратегії. Дослідження показують, що понад 60 % підприємств були змушені тимчасово призупинити діяльність, але згодом продемонстрували виняткову стійкість, адаптуючи логістику, фінансові моделі та операційні процеси [19]. Ключем до виживання та розвитку стала стратегічна гнучкість. Як зазначає економіст Ярослав Жаліло, формула адаптивності виглядає так:

Адаптивність = гнучкість + інклюзія.

Це означає, що успішні компанії не просто змінюються, а й залучають до процесу змін усі зацікавлені сторони, підтримуючи мережеву взаємодію.

Цей підхід дозволяє трансформувати виклики на можливості. Провідні агрохолдинги демонструють не просто стійкість (resilience), тобто здатність повертатися до попереднього стану після шоку, а й "антикрихкість" (antifragility) – концепцію, запропоновану Нассімом Талебом [20]. Вони не просто виживають в умовах хаосу, а використовують його для фундаментальної трансформації, стаючи сильнішими. Наприклад, руйнування традиційних логістичних ланцюгів стимулювало інвестиції у власний транспортний флот та інфраструктуру на західних кордонах, а енергетична криза прискорила розвиток проєктів з біоенергетики для досягнення енергонезалежності.

МНР (Миронівський хлібопродукт) є прикладом глибоко інтегрованої стратегії безпеки. Компанія активно розвиває біоенергетику, переробляючи відходи птахівництва на двох біогазових комплексах, що дозволяє генерувати «зелену» енергію та виробляти органічні добрива, замикаючи виробничий цикл. У відповідь на військові виклики, МНР інвестував понад \$220 млн в агронапрямок, модернізуючи елеватори та логістику, зокрема придбавши вагони для європейської колії. Компанія однією з перших в Україні впровадила систему НАССР та сертифікувала виробництво за стандартом GlobalG.A.P., що забезпечило доступ до ринків понад 70 країн світу [21].

Kernel демонструє гнучкість у відповідь на ринкові та військові зміни. Компанія активно впроваджує цифрові технології в рамках проєкту DigitalAgriBusiness для підвищення ефективності. В умовах війни Kernel оптимізував структуру посівних площ, зменшивши частку соняшнику та

збільшивши посіви озимої пшениці для відновлення сівозміни та адаптації до логістичних обмежень. Оптимізація активів, зокрема продаж судна, яке стало менш критичним після стабілізації «зернового коридору», свідчить про гнучке управління ресурсами. Сертифікація терміналів за стандартом ISO 22000:2018 підтверджує високі стандарти безпечності продукції, що є ключовим для експортних операцій [22].

Астарта-Київ робить стратегічний акцент на сталому розвитку та ESG-принципах. Компанія сертифікована за широким спектром міжнародних стандартів, включаючи FSSC 22000, ISO 9001, ISO 14001 (екологічний менеджмент) та ISO 50001 (енергоменеджмент). «Астарта» розвиває органічне землеробство та біоенергетику, а її діяльність у сфері КСВ реалізується через гуманітарну платформу Common Help Ukraine, створену спільно з фондом «Повір у себе» [23]. Цей підхід демонструє, що соціальна та екологічна відповідальність є невід'ємною частиною бізнес-моделі, що підвищує її стійкість.

Досвід цих компаній ілюструє, що екологічна безпека стає джерелом конкурентної переваги, як це визначив Майкл Портер. Впровадження міжнародних стандартів якості та сталості дозволяє українським виробникам диференціювати свою продукцію на глобальних ринках. Замість того, щоб конкурувати лише за ціною як постачальники сировини, вони позиціонують себе як надійні виробники безпечної та екологічно чистої продукції з високою доданою вартістю. Це не просто тактична відповідь на вимоги імпортерів, а стратегічна трансформація, що закладає основи для довгострокового лідерства на європейському та світовому ринках.

Висновки. Формування безпеки екологічного потенціалу підприємств в Україні трансформувалося з вузькоспеціалізованого природоохоронного завдання на комплексну, інтегровану стратегію виживання та розвитку. Аналіз показав, що в сучасних умовах військових, кліматичних та ринкових викликів, екологічна безпека є невід'ємною складовою загальної корпоративної безпеки, тісно переплітаючись з фінансовою, правовою, технологічною та соціальною стійкістю. Підприємства, що ігнорують деградацію земельних та водних ресурсів, не лише втрачають виробничу базу, а й позбавляють себе доступу до сучасних фінансових

інструментів, таких як аграрні ноти, та міжнародних ринків капіталу, де ESG-критерії стають вирішальними. Кризові явища виступають каталізатором «творчого руйнування», змушуючи бізнес прискорювати інноваційну модернізацію: впроваджувати технології точного землеробства, роботизацію, розвивати біоенергетику та замикати ресурсні цикли. Досвід провідних агрохолдингів України демонструє, що стратегічна адаптація, гнучкість та здатність перетворювати загрози на можливості – ключові риси «анти крихкості». Вони не просто реагують на зміни, а використовують їх для посилення своїх позицій. Інтеграція в європейський правовий та економічний простір, що вимагає імплементації жорстких стандартів якості, безпечності та екологічності, перетворює ці вимоги з обтяжливих зобов'язань на потужну конкурентну перевагу. Таким чином, безпека екологічного потенціалу стає не центром витрат, а стратегічним активом, що забезпечує довгострокову прибутковість, інвестиційну привабливість та стійкість українських підприємств на глобальній арені, а також є запорукою національної продовольчої безпеки.

БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-aharnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>.
2. North Douglass C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : University Press, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.
3. Williamson Oliver E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985.
4. Шумпетер Йозеф. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 244 с. URL: <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>.
5. Porter M. E., Kramer M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>.
6. Freeman R. E. Strategic Management, Business Ethics, Management. University of Virginia, 1984. p. 276.
7. Жаліло Я. А. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.]. Київ : НІСД, 2023. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>.
8. У війні на виснаження важливо бути адаптивними і зберегти мережеву взаємодію, – Ярослав Жаліло. Медіа-портал стійкості та згуртованості. URL: <https://np-resilience.com.ua/news/strong-u-vijni-na-vysnazhennia-vazhlyvo-buty-adaptyvnymy-i-zberehty-merezhevu-vzaiemodiiu-iaroslav-zhalilo-strong/>.
9. Длігач А. Як перейти до інноваційного зростання в Україні? <https://nv.ua/ukr/opinion/rozvitok-ukrajini-yak-pereyti-do-innovaciynogo-zrostannya-novini-ukrajini-50149766.html>.

10. Длігач А. Принципи, які мають стати основою економіки України на десятиріччя після перемоги. URL: <https://forbes.ua/company/printsipi-yaki-mayut-stati-osnovoyu-ekonomiki-ukraini-na-desyatirichchya-pislya-peremogi-21042022-5588?fbclid=IwAR1puuOOICBvSAZPr2C2IDIMs3H3K8dM8CqsZUofMyNmCFtvbMHNxhX2lcw&fs=e&s=cl>.
11. Юрчишин В. В. Сільські території як системоутворюючі фактори розвитку аграрного сектора економіки. *Економіка АПК*, 2005. № 3. С. 3–10.
12. Юрчишин В. Чи є майбутнє в Україні: попередні підсумки 2023 та прогнози на 2024 рік. URL: <https://mind.ua/openmind/20265870-chi-e-majbutne-v-ukrayini-poperedni-pidsumki-2023-ta-prognozi-na-2024-rik>.
13. Аналіз і перспективи розвитку сільськогосподарства України 2025. URL: https://mukachevo.net/news/analiz-i-perspektyvy-rozvytku-silskohospodarstva-ukrayiny-2025_6270676.html.
14. Що таке ESG для бізнесу? URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-does-esg-mean-for-business>.
15. Майже половина аграрних кредитів у 2024 році була надана за програмою «5–7–9», - Висоцький. Українська аграрна конфедерація. URL: <https://agroconf.org/content/mayzhe-polovina-agrarnih-kreditiv-u-2024-roci-bula-nadana-za-programoyu-5-7-9-visockiy>.
16. de Soto, Hernando. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else, New York, NY : Basic Books, 2000.
17. Забезпечення простежуваності харчових продуктів є обов'язковою вимогою чинного законодавства України. URL: <https://dpss.gov.ua/news/zabezpechennia-prostezhuvanosti-kharchovykh-produktiv-ie-oboviazkovoju-vymohoiu-chynnoho-zakonodavstva-ukrainy>.
18. Максимов М. Судова практика щодо застосування форс-мажору для бізнесу під час війни. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/219580_sudova-praktika-shchodo-zastosuvannya-fors-mazhoru-dlya-bznesu-pd-chas-vyni.
19. Як український бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. URL: https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html.
20. Талєб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Наш Формат, 2021. 400 С.
21. МХП. Веб-сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>.
22. Термінали Kernel підтвердили відповідність міжнародним стандартам харчової безпеки. URL: <https://propozitsiya.com/news/terminaly-kernel-pidtvverdily-vidpovidnist-mizhnarodnym-standartam-kharchovoyi-bezpeky>.
23. Астарта-Київ. Веб-сайт. URL: <https://astartaholding.com/about/>.

REFERENCES:

1. Kliuchovi vyklyky dlia ahrarnoho sektoru ta osnovni завдання derzhavnoi ahrarnoi polityky na 2025 rik. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>.
2. North Douglass C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : University Press, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.
3. Williamson Oliver E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985.
4. Shumpeter Yozef. Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyklu. Kyiv : Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiiia», 2011. 244 s. URL: <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>.
5. Porter M. E., Kramer M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>.
6. Freeman R. E. Strategic Management, Business Ethics, Management. University of Virginia,

1984. p. 276.

7. Zhalilo Ya. A. Terytorialno-orientovani mekhanizmy stymuliuvannia investytsii u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy : analit. dop. / [Ya. A. Zhalilo, N. V. Bakhur, A. A. Holovka ta in.]. Kyiv : NISD, 2023. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>.
8. U viini na vysnazhennia vazhlyvo buty adaptyvnyimi i zberehty merezhevu vzaiemodiiu, – Yaroslav Zhalilo. Media-portal stiikosti ta zghurtovanosti. URL: <https://np-resilience.com.ua/news/strong-u-vijni-na-vysnazhennia-vazhlyvo-butya-adaptyvnyimi-i-zberehty-merezhevu-vzaiemodiiu-iaroslav-zhalilo-strong/>.
9. Dlihach A. Yak pereity do innovatsiinoho zrostantia v Ukraini? <https://nv.ua/ukr/opinion/rozvitok-ukrajini-yak-pereyti-do-innovaciynogo-zrostantia-novini-ukrajini-50149766.html>.
10. Dlihach A. Pryntsypy, yaki maiut staty osnovoio ekonomiky Ukrainy na desiatyrichchia pislia peremohy. URL: <https://forbes.ua/company/printsiipi-yaki-mayut-stati-osnovoyu-ekonomiki-ukraini-na-desyatirichchia-pislya-peremogi-21042022-5588?fbclid=IwAR1puuOOICBvSAZPr2C2IDIMs3H3K8dM8CqsZUofMyNmCFtvbMHNxhX2lcw&fs=e&s=cl>.
11. Yurchyshyn V.V. Silski terytorii yak systemoutvoriuiuchi faktory rozvytku aharnoho sektora ekonomiky. *Ekonomika APK*, 2005. № 3. S. 3–10.
12. Yurchyshyn V. Chy ye maibutnie v Ukrainy: poperedni pidsumky 2023 ta prohnozy na 2024 rik. URL: <https://mind.ua/openmind/20265870-chi-e-majbutne-v-ukrayini-poperedni-pidsumki-2023-ta-prognozi-na-2024-rik>.
13. Analiz i perspektyvy rozvytku silskohospodarstva Ukrainy 2025. URL: https://mukachevo.net/news/analiz-i-perspektyvy-rozvytku-silskohospodarstva-ukrayiny-2025_6270676.html.
14. Sheho take ESG dla biznesu? URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-does-esg-mean-for-business>.
15. Maizhe polovyna aharnykh kredytiv u 2024 rotsi bula nadana za prohramoiu «5–7–9», – Vysotskyi. Ukrainska aharna konfederatsiia. URL: <https://agroconf.org/content/mayzhe-polovina-agrarnih-kreditiv-u-2024-roci-bula-nadana-za-programoyu-5-7-9-visockiy>.
16. de Soto Hernando. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. New York, NY : Basic Books, 2000.
17. Zabezpechennia prostezhuvanosti kharchovykh produktiv ye oboviazkovoio vymohoiu chynnoho zakonodavstva Ukrainy. URL: <https://dpss.gov.ua/news/zabezpechennia-prostezhuvanosti-kharchovykh-produktiv-ie-oboviazkovoio-vymohoiu-chynnoho-zakonodavstva-ukrainy>.
18. Maksymov M. Sudova praktyka shchodo zastosuvannia fors-mazhoru dla biznesu pid chas viiny. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/219580_sudova-praktika-shchodo-zastosuvannya-fors-mazhoru-dlya-bznesu-pd-chas-vyni.
19. Yak ukrainskii biznes adaptuietsia ta vidnovliuietsia pid chas viiny: rezultaty doslidzhennia u kvitni – travni 2024 roku. URL: https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html.
20. Taleb N. N. Antykrykhkist. Pro (ne)vrazlyve u realnomu zhytti. Nash Format, 2021. 400 S.
21. MKhP. Veb-sait. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>.
22. Terminaly Kernel pidtverdyly vidpovidnist mizhnarodnym standartam kharchovoi bezpeky. URL: <https://propozitsiya.com/news/terminaly-kernel-pidtverdyly-vidpovidnist-mizhnarodnym-standartam-kharchovoyi-bezpeky>.
23. Astarta-Kyiv. Veb-sait. URL: <https://astartaholding.com/about/>.

Стаття надійшла до редакції: 07.06.2025; рецензування: 25.06.2025;

прийнята до публікації 02.07.2025. Автори прочитали і дали згоду рукопису.

The article was submitted on 07.06.2025; revised on 25.06.2025; and accepted for publication on 02.07.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.