

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.70>

УДК 005.915:005.35:330.34:658

В. П. Горин,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів імені С. І. Юрія,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6048-8330>

В. В. Костецький,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського

бізнесу, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0179-9526>

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЙ У ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

V. Horyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance

named after S. I. Yurii,

West Ukrainian National University

V. Kostetskyi,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Financial Technologies and Banking Business,

West Ukrainian National University

**INTEGRATING ESG STRATEGIES INTO CORPORATE FINANCIAL
MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

У статті досліджено теоретичні засади та практичні можливості інтеграції ESG-стратегій у систему фінансового менеджменту підприємства в контексті сталого розвитку. Обґрунтовано, що в сучасних умовах екологічні, соціальні та управлінські чинники стають важливими елементами прийняття фінансових і стратегічних рішень, оскільки впливають на інвестиційну привабливість, фінансову стійкість, ризик-менеджмент, репутацію та довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Розкрито сутність ESG-стратегій, охарактеризовано їх екологічну, соціальну та управлінську складові, а також визначено переваги їх впровадження для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Особливу увагу приділено проблемам ESG-трансформації українських підприємств, серед яких виокремлено фрагментарність регулювання, відсутність єдиної системи ESG-індикаторів, недостатній рівень цифровізації, брак управлінських компетенцій, фінансові обмеження та воєнні ризики. Запропоновано напрями практичного впровадження ESG-принципів у фінансовий менеджмент підприємства, зокрема через формування ESG-стратегії, розвиток нефінансової звітності, інтеграцію ESG у ризик-менеджмент, цифровізацію моніторингу, підвищення компетентності персоналу та підготовку до європейських стандартів сталого розвитку.

This article examines the theoretical foundations and practical aspects of integrating ESG strategies into a company's financial management system in the context of sustainable development. It is argued that modern business conditions require traditional financial approaches to be supplemented with environmental, social, and governance criteria that influence a company's financial stability, investment attractiveness, risk management, and long-term competitiveness. The essence of ESG strategies is revealed as a tool for making managerial and financial decisions, taking into account the enterprise's impact on the environment, employees, society, investors, partners, and local communities. The main components of the ESG approach are described: environmental, covering the

rational use of resources, energy efficiency, emissions reduction, and waste management; social, related to safe working conditions, staff development, social responsibility, and stakeholder engagement; governance, which involves transparency, accountability, anti-corruption mechanisms, internal controls, and quality corporate governance. The benefits of implementing ESG strategies have been identified, including access to “green” financing, reduced reputational, regulatory, and financial risks, increased investor confidence, and improved business reputation and operational efficiency. This study analyzes the main barriers to ESG transformation in Ukrainian business: fragmented regulation, the lack of a unified system of ESG indicators, the poor quality of non-financial data, low levels of digitalization, financial constraints, a lack of managerial competencies, and the impact of war-related risks. Directions for the practical implementation of ESG principles in corporate financial management are proposed, including the development of an ESG strategy, the advancement of non-financial reporting, the integration of ESG into risk management, the digitalization of ESG monitoring, the adaptation of ESG indicators to industry-specific characteristics, and the preparation of companies for European sustainable development standards.

Ключові слова: *ESG-стратегії, фінансовий менеджмент, сталий розвиток, підприємство, ESG-принципи, ризик-менеджмент, нефінансова звітність, корпоративне управління, цифровізація.*

Keywords: *ESG strategies, financial management, sustainable development, enterprise, ESG principles, risk management, non-financial reporting, corporate governance, digitalization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі, що характеризується зростанням екологічних ризиків, посиленням соціальної відповідальності бізнесу, зміною

вимог інвесторів, споживачів і міжнародних партнерів. Традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на фінансові результати, уже не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств. Саме тому актуалізується потреба у впровадженні ESG-стратегій, які поєднують екологічні, соціальні та управлінські критерії в процесі прийняття управлінських рішень. ESG-підхід дає змогу підприємствам не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати нову модель розвитку, засновану на відповідальному використанні ресурсів, прозорості діяльності, дотриманні етичних стандартів і врахуванні інтересів зацікавлених сторін.

Особливої значущості проблема використання ESG-стратегій набуває для українських підприємств, які працюють в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності, потреби у відновленні виробничого потенціалу та інтеграції до європейського економічного простору. Для багатьох суб'єктів господарювання ESG залишається не повністю сформованим напрямом управління, що часто сприймається як елемент звітності або репутаційної політики, а не як комплексний інструмент стратегічного розвитку. У зв'язку з цим постає необхідність наукового обґрунтування ролі ESG-стратегій у системі управління підприємством, визначення їх впливу на сталість, інвестиційну привабливість, ризик-менеджмент і конкурентні переваги, а також окреслення можливостей їх практичного впровадження в діяльність українського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ESG-стратегій дедалі активніше розглядається у вітчизняній науковій літературі як важливий напрям трансформації управління підприємствами на засадах сталого розвитку. Зокрема, Т. Лівощко акцентує увагу на впливі ESG-принципів на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, підкреслюючи, що екологічні, соціальні та управлінські ризики можуть суттєво впливати на вартість підприємства, його довгострокову стратегію та інвестиційну привабливість [6]. І. Кирчата та О. Шершенюк розглядають

ESG-компоненти як основу формування стратегії розвитку підприємництва, наголошуючи на необхідності поєднання традиційного корпоративного управління з принципами сталості для забезпечення конкурентних переваг і довіри інвесторів [3]. О. Полінкевич, В. Тринчук і В. Кучеренко обґрунтовують інтеграцію ESG-принципів у систему стратегічного менеджменту підприємств, виділяючи такі переваги, як зниження репутаційних і юридичних ризиків, доступ до «зеленого» фінансування, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення корпоративної культури [7].

У сучасних працях ESG дедалі частіше трактується не лише як елемент соціальної відповідальності чи нефінансової звітності, а як комплексний управлінський інструмент, що впливає на бізнес-модель, ризик-менеджмент і економічну безпеку підприємства. Л. Калініченко визначає ESG-стратегії як новий стандарт ведення бізнесу, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, формуванню довіри, зміцненню корпоративної репутації та інтеграції України в європейський економічний простір [2]. Г. Коптєва розкриває значення ESG-принципів для трансформації бізнес-моделі підприємств, підкреслюючи їх роль у зниженні ризиків і зміцненні фінансової безпеки [4]. Водночас Д. Кабаченко, Д. Кіржнер і М. Сіньковський наголошують, що ефективна ESG-інтеграція потребує переходу від фрагментарних дій до системної трансформації управлінської моделі, розвитку внутрішніх компетенцій, цифровізації моніторингу ESG-даних і використання сталого фінансування [1]. Отже, попри активізацію наукових досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання практичного впровадження ESG-стратегій у систему управління українських підприємств, адаптації ESG-індикаторів до галузевої специфіки та оцінювання їх впливу на довгострокову стійкість бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних можливостей використання ESG-стратегій як інструменту управління підприємством на засадах сталого

розвитку, а також визначення їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, прозорості та довгострокової стійкості бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність ESG-стратегій та їх значення в системі сучасного управління підприємством; охарактеризувати основні екологічні, соціальні та управлінські складові ESG-підходу; визначити переваги впровадження ESG-стратегій для забезпечення сталого розвитку підприємств; проаналізувати основні проблеми та бар'єри ESG-трансформації українського бізнесу; окреслити напрями практичного впровадження ESG-принципів у систему стратегічного управління підприємством з урахуванням сучасних економічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ESG-стратегії поступово перетворюються з елемента корпоративної соціальної відповідальності на повноцінний інструмент стратегічного управління підприємством. Їх сутність полягає в інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-модель, систему прийняття рішень, операційну діяльність і довгострокове планування розвитку підприємства. Такий підхід змінює традиційне розуміння ефективності бізнесу, оскільки результативність підприємства оцінюється не лише через фінансові показники, а й через його вплив на довкілля, суспільство, працівників, партнерів, інвесторів та інші зацікавлені сторони. У науковій літературі підкреслюється, що «ESG-стратегії поєднують екологічні, соціальні та управлінські аспекти і в країнах із розвиненим інституційним середовищем уже стали новим стандартом ведення бізнесу» [2].

Значення ESG-стратегій у системі сучасного управління підприємством проявляється в тому, що вони забезпечують перехід від короткострокової орієнтації на прибуток до моделі довгострокової стійкості. Підприємство, яке впроваджує ESG-підхід, отримує можливість краще управляти ризиками, підвищувати прозорість діяльності, зміцнювати довіру інвесторів і партнерів, формувати позитивну ділову репутацію та адаптуватися до міжнародних

вимог. Особливо важливим це є для українських підприємств, оскільки в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та майбутнього повоєнного відновлення ESG-підходи розглядаються як інструмент доступу до зеленого фінансування, підвищення інвестиційної привабливості та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості .

ESG-стратегія також має важливе значення для трансформації самої управлінської моделі підприємства. Вона передбачає, що екологічні та соціальні цілі не повинні існувати окремо від загальної стратегії розвитку, а мають бути включені до корпоративних цілей, системи управління ризиками, ключових показників ефективності, внутрішнього контролю та звітності. Саме тому ESG можна розглядати як управлінську рамку, що поєднує економічну результативність із відповідальністю бізнесу перед суспільством і майбутніми поколіннями. Перевагами ESG-інтеграції є «зниження репутаційних і юридичних ризиків, доступ до «зеленого» фінансування, підвищення привабливості для інвесторів і зміцнення корпоративної культури» [7].

Для українського бізнесу впровадження ESG-стратегій має не лише репутаційне, а й практичне управлінське значення. Воно дає змогу підприємствам підвищувати стійкість до зовнішніх викликів, зменшувати залежність від ресурсних і регуляторних ризиків, формувати прозорі відносини зі стейкхолдерами та готуватися до роботи за європейськими стандартами звітності й відповідального ведення бізнесу. Водночас у наукових дослідженнях наголошується, що «впровадження ESG в Україні поки залишається фрагментарним через недостатню обізнаність управлінців, нестачу адаптованих стандартів і обмеженість цифрових інструментів звітності» [2]. Отже, ESG-стратегія є не допоміжним елементом іміджевої політики, а важливим механізмом модернізації управління підприємством на засадах сталого розвитку.

ESG-підхід охоплює три взаємопов'язані складові: екологічну, соціальну та управлінську. Екологічна складова, або Environmental,

відображає вплив підприємства на навколишнє середовище та передбачає формування політики раціонального використання природних ресурсів, зменшення викидів, підвищення енергоефективності, управління відходами, впровадження ресурсозберігаючих технологій і поступовий перехід до принципів циркулярної економіки. Для підприємства ця складова має подвійне значення: з одного боку, вона спрямована на зменшення негативного впливу на довкілля, а з іншого – сприяє оптимізації витрат, підвищенню технологічної ефективності та відповідності екологічним вимогам ринку. У наукових працях із тематики ESG екологічний компонент пов'язується із «зменшенням викидів CO₂, переходом на відновлювані джерела енергії, енергоефективністю, утилізацією та переробкою відходів» [2].

Соціальна складова, або Social, характеризує відповідальність підприємства перед працівниками, споживачами, місцевими громадами та суспільством загалом. Вона охоплює дотримання трудових прав, створення безпечних умов праці, розвиток персоналу, недискримінацію, рівність та інклюзивність, соціальний захист працівників, якість продукції, відповідальну взаємодію з клієнтами і підтримку громад. У сучасному управлінні соціальний компонент має безпосередній вплив на кадрову стійкість підприємства, рівень довіри до бренду, лояльність споживачів і репутацію бізнесу. Соціальний аспект ESG включає взаємодію з працівниками, споживачами та громадами, а його практичними проявами є безпечні умови праці, рівність, інклюзивність і корпоративна соціальна відповідальність.

Управлінська складова, або Governance, стосується якості корпоративного управління, прозорості бізнес-процесів, етичності поведінки підприємства та ефективності системи контролю. Вона включає антикорупційну політику, прозору фінансову та нефінансову звітність, підзвітність керівництва, захист прав власників та інвесторів, управління ризиками, внутрішній аудит, дотримання законодавства і залучення стейкхолдерів до прийняття важливих рішень. Саме управлінський

компонент забезпечує практичну реалізацію екологічних і соціальних цілей, адже без належної системи управління ESG-ініціативи можуть залишатися лише декларативними. Управлінський аспект ESG охоплює прозоре, етичне та ефективне управління бізнесом, антикорупційну політику, ESG-звітування, аудит і відповідність нормам.

Важливо, що всі три складові ESG не функціонують ізольовано, а формують єдину систему відповідального управління підприємством. Екологічні рішення впливають на витрати, інвестиційну привабливість і технологічну модернізацію; соціальні практики визначають якість людського капіталу, рівень довіри й стабільність трудових відносин; управлінські механізми забезпечують прозорість, контроль і стратегічну узгодженість усіх ESG-ініціатив. Саме тому включення екологічних, соціальних та управлінських складових у бізнес-модель підприємства трансформує управлінські рішення і процеси, сприяє зниженню ризиків та підвищенню захищеності економічних інтересів підприємства [4]. Отже, ESG-підхід є комплексною основою для формування сучасної моделі управління, у якій економічна ефективність поєднується з екологічною відповідальністю, соціальною орієнтованістю та якісним корпоративним управлінням.

Впровадження ESG-стратегій є важливою передумовою переходу підприємств до моделі сталого розвитку, оскільки дає змогу поєднати економічні результати з екологічною відповідальністю, соціальною орієнтованістю та якісним корпоративним управлінням. ESG-стратегія не обмежується окремими екологічними чи соціальними ініціативами, а передбачає системне включення відповідних принципів у стратегічні цілі, бізнес-процеси, управління ризиками, комунікацію зі стейкхолдерами та звітність підприємства. У цьому контексті ESG виступає не лише етичним орієнтиром, а й «економічно обґрунтованим підходом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільність підприємств» [7].

Однією з ключових переваг ESG-стратегій є підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Сучасні інвестори, банки та міжнародні

фінансові організації дедалі частіше враховують екологічні, соціальні та управлінські критерії під час ухвалення рішень про фінансування. Наявність ESG-стратегії, прозорої нефінансової звітності та зрозумілих показників сталого розвитку підвищує довіру до підприємства, зменшує ризики для інвесторів і полегшує доступ до «зеленого» фінансування. ESG-інвестиції сприяють підвищенню вартості компаній, які діють з урахуванням соціальних, екологічних і управлінських принципів, а отже, виступають інструментом досягнення сталого розвитку підприємств [3].

Важливою перевагою ESG-орієнтованого управління є посилення конкурентоспроможності підприємства. Компанії, які впроваджують ESG-принципи, мають кращі можливості для виходу на міжнародні ринки, участі у глобальних ланцюгах створення вартості та співпраці з партнерами, для яких сталість, прозорість і відповідальність є обов'язковими критеріями ділової взаємодії. Так, Н. Чернявський та Н. Гутаревич зазначають, що «діяльність компанії не є ізольованою, оскільки виробництво залежить від постачальників, контрагентів і ланцюгів взаємодії, тому ESG-фактори мають враховуватися не лише у внутрішніх процесах, а й у всьому ланцюгу створення вартості» [9]. Для українських підприємств це особливо актуально в умовах інтеграції до європейського економічного простору, де вимоги до сталості, прозорості та відповідального постачання стають дедалі жорсткішими.

ESG-стратегії також сприяють підвищенню ефективності управління ризиками. Екологічні ризики, пов'язані з енергоспоживанням, викидами, відходами та змінами клімату, соціальні ризики, що стосуються персоналу, безпеки праці, взаємодії з громадами, а також управлінські ризики, пов'язані з корупцією, непрозорістю та слабким внутрішнім контролем, можуть суттєво впливати на фінансові результати і стійкість підприємства. Інтеграція ESG у стратегічне управління дозволяє підприємствам краще реагувати на такі ризики, підвищувати репутацію та зміцнювати довіру інвесторів. Отже, ESG-підхід виконує превентивну функцію, оскільки допомагає виявляти

потенційні загрози ще до того, як вони трансформуються у фінансові втрати або репутаційні кризи.

Окреме значення має вплив ESG-стратегій на репутацію підприємства. У сучасних умовах споживачі, працівники, інвестори та партнери звертають увагу не лише на ціну чи якість продукції, а й на те, наскільки відповідально компанія поводить себе щодо довкілля, суспільства та власного персоналу. Позитивна ESG-репутація сприяє розширенню клієнтської аудиторії, підвищенню лояльності працівників і зміцненню довіри до бренду. ESG впливає не лише на комерційну репутацію, а й на репутацію компанії як роботодавця, оскільки працівники, особливо молодше покоління, дедалі частіше враховують методи ведення бізнесу потенційним роботодавцем [9].

Ще однією перевагою є підвищення операційної ефективності. Екологічна складова ESG стимулює підприємства раціональніше використовувати енергетичні, матеріальні та природні ресурси, зменшувати обсяги відходів, модернізувати технології та впроваджувати енергоефективні рішення [10]. Такі заходи не лише знижують негативний вплив на довкілля, а й можуть сприяти скороченню витрат, підвищенню продуктивності та формуванню більш стійкої виробничої моделі. Тобто, ESG-підхід сприяє формуванню прозорих бізнес-процесів, зниженню ризиків, зміцненню довіри стейкхолдерів і підвищенню інвестиційної привабливості підприємств.

Для українських підприємств ESG-стратегії мають особливе значення в контексті післявоєнного відновлення та залучення міжнародного фінансування. Очікується, що значна частина інвестицій у відбудову України буде пов'язана з вимогами сталості, прозорості та відповідального управління. Тому підприємства, які вже сьогодні починають впроваджувати ESG-підходи, матимуть кращі можливості для участі в інвестиційних проектах, отримання фінансової підтримки та інтеграції у європейські ринки.

Таким чином, переваги впровадження ESG-стратегій полягають у підвищенні інвестиційної привабливості, зміцненні конкурентних позицій, зниженні ризиків, покращенні репутації, підвищенні операційної

ефективності та забезпеченні відповідності міжнародним вимогам. ESG-стратегія формує основу для довгострокового розвитку підприємства, у межах якого економічна результативність поєднується з екологічною безпекою, соціальною відповідальністю та прозорим управлінням.

Попри очевидні переваги ESG-стратегій, їх впровадження в українському бізнес-середовищі супроводжується низкою проблем і бар'єрів (рис. 1). Насамперед ESG-трансформація в Україні перебуває на етапі становлення, тому багато підприємств ще не мають чіткого розуміння того, як інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські критерії в загальну систему стратегічного управління. Часто ESG сприймається як додатковий елемент звітності або репутаційної політики, а не як інструмент довгострокового розвитку, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності. Це зумовлює фрагментарність дій, коли підприємства реалізують окремі соціальні чи екологічні заходи, але не формують цілісної ESG-стратегії.

Одним із ключових бар'єрів є недостатня сформованість нормативно-методичного середовища. В Україні вже існують окремі елементи регулювання у сфері сталого розвитку, екологічної політики, корпоративного управління та звітності, однак інтегрована імплементація ESG-концепції лише розпочинається. Зокрема, Н. Чернявський та Н. Гутаревич зазначають, що «в українському регуляторному середовищі поняття сталого розвитку вже набуло певної чіткості, проте комплексне впровадження елементів ESG у законодавство тільки формується, а окремі компоненти ESG врегульовані різними нормативними актами різного рівня» [9]. Така ситуація ускладнює для підприємств розуміння вимог, вибір стандартів звітування та побудову послідовної ESG-політики.

Суттєвою проблемою залишається відсутність єдиної системи ESG-індикаторів і методик оцінювання. Підприємства стикаються з труднощами у визначенні того, які саме показники слід вимірювати, як їх порівнювати, як оцінювати ефективність ESG-заходів і як інтегрувати ці показники у стратегічне планування. У наукових дослідженнях підкреслюється, що серед

основних викликів ESG-інтеграції є «відсутність єдиної системи ESG-індикаторів, додаткові витрати на звітність і аудит, а також опір внутрішніх зацікавлених сторін» [7]. Це особливо складно для малих і середніх підприємств, які не мають достатніх кадрових, фінансових і методичних ресурсів для повноцінного ESG-моніторингу.



Рис. 1. Переваги впровадження та бар'єри ESG-трансформації українського бізнесу

Джерело: побудовано авторами самостійно

Ще одним бар'єром є недостатня якість нефінансових даних і слабка цифровізація процесів управління. ESG-звітність потребує регулярного збору, перевірки та аналізу даних щодо викидів, енергоспоживання, умов праці, безпеки персоналу, гендерної рівності, управлінської прозорості, антикорупційних заходів та інших показників. Однак багато українських підприємств не мають автоматизованих систем обліку таких даних, внутрішніх процедур контролю та відповідальних підрозділів. Ефективна інтеграція ESG-критеріїв потребує «переходу від фрагментарних дій до системної трансформації управлінської моделі, а серед методологічних труднощів виділяються недостатня якість нефінансових даних і нерівномірність регуляторного середовища» [1].

Важливою проблемою є також нестача управлінських компетенцій у сфері ESG. Для ефективної ESG-трансформації керівники підприємств мають розуміти не лише загальні принципи сталого розвитку, а й механізми їх практичного впровадження: оцінку матеріальності ESG-факторів, формування ESG-цілей, підготовку звітності, управління стейкхолдерами, інтеграцію ESG у KPI та ризик-менеджмент. Проте на практиці значна частина управлінців не має достатнього досвіду роботи з нефінансовими показниками та міжнародними стандартами сталого розвитку. Саме тому серед передумов ефективної ESG-інтеграції в українське підприємництво дослідники називають «підвищення компетенцій управлінців, розвиток нефінансової звітності, підтримку «зелених» інновацій та удосконалення нормативного поля» [7].

Окрему групу бар'єрів становлять фінансові обмеження. Запровадження ESG-стратегії часто потребує додаткових витрат на модернізацію виробництва, енергоефективні технології, екологічний аудит, навчання персоналу, цифрові системи моніторингу, підготовку звітності та зовнішню верифікацію даних. Для підприємств, що працюють в умовах воєнної економіки, падіння платоспроможного попиту, зростання витрат і

порушення ланцюгів постачання, такі інвестиції можуть сприйматися як другорядні. Водночас відкладання ESG-трансформації створює ризик втрати доступу до фінансування, партнерств і міжнародних ринків у майбутньому.

Для українського бізнесу особливо актуальними є бар'єри, пов'язані з війною та загальною економічною нестабільністю. Руйнування виробничої інфраструктури, релокація підприємств, дефіцит ресурсів, кадрові втрати, логістичні обмеження та короткий горизонт планування ускладнюють реалізацію довгострокових ESG-програм. Водночас саме в цих умовах ESG може стати інструментом підвищення стійкості бізнесу, оскільки дозволяє краще управляти ризиками, підтримувати довіру стейкхолдерів і формувати відповідальну модель відновлення. Релоковані підприємства можуть відіграти особливу роль у просуванні ESG-орієнтації, оскільки вони, адаптуючись до нових умов, впливають на формування безпечного, інклюзивного та сталого економічного простору в приймаючих громадах.

Ще одним викликом є ризик формального впровадження ESG, коли підприємство декларує сталість, але не змінює реальні управлінські та операційні процеси. Такий підхід може призвести до втрати довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів. У міжнародній практиці це явище часто пов'язують із «greenwashing», тобто перебільшенням або фальсифікацією екологічності бізнесу. У дослідженнях міжнародних корпорацій серед основних викликів ESG названо «фрагментацію стандартів, ризики «зеленого камуфляжу», високі витрати на збір і верифікацію ESG-даних, недостатній рівень цифровізації та низьку інтеграцію ESG-підходів у стратегічне управління компаній» [8]. Для українських підприємств цей ризик також є актуальним, оскільки без належної системи показників, контролю і звітності ESG може залишатися лише декларативною практикою.

Отже, основними проблемами ESG-трансформації українського бізнесу є фрагментарність регулювання, відсутність єдиних стандартів і методик оцінювання, низька якість нефінансових даних, недостатній рівень цифровізації, нестача управлінських компетенцій, фінансові обмеження,

воєнні ризики та можливість формального впровадження ESG без реальної зміни бізнес-моделі. Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу: удосконалення нормативної бази, розвитку ESG-звітності, підготовки фахівців, цифровізації моніторингу ESG-даних, підтримки зелених інновацій та адаптації ESG-показників до галузевої специфіки українських підприємств.

Практичне впровадження ESG-принципів у систему стратегічного управління підприємством має здійснюватися не як окрема репутаційна ініціатива, а як послідовна трансформація управлінської моделі. Насамперед підприємству необхідно визначити місце ESG у загальній стратегії розвитку, тобто пов'язати екологічні, соціальні та управлінські цілі з довгостроковими пріоритетами бізнесу. Це передбачає оцінювання впливу підприємства на довкілля, працівників, споживачів, громади, партнерів та інвесторів, а також визначення тих ESG-факторів, які є найбільш суттєвими саме для конкретної галузі й бізнес-моделі. Ефективна ESG-інтеграція потребує «переходу від фрагментарних дій до системної трансформації управлінської моделі, розвитку внутрішніх компетенцій, цифровізації моніторингу ESG-даних та використання сталого фінансування» [1].

Першим практичним напрямом є формування ESG-стратегії підприємства як складової загальної корпоративної стратегії. Для цього доцільно визначити стратегічні ESG-цілі, показники їх досягнення, відповідальних осіб, строки реалізації та очікувані результати. Наприклад, у межах екологічного напрямку підприємство може передбачити зменшення енергоспоживання, скорочення відходів, оптимізацію використання ресурсів, поступовий перехід на відновлювані джерела енергії або модернізацію виробничих процесів. У соціальному напрямі важливими завданнями можуть бути забезпечення безпечних умов праці, розвиток персоналу, підтримка працівників в умовах війни, недискримінація, соціальна відповідальність перед громадами. Управлінський напрям має охоплювати прозорість

прийняття рішень, антикорупційні механізми, внутрішній контроль, управління ризиками та підзвітність керівництва.

Другим напрямом є інтеграція ESG-принципів у систему ризик-менеджменту підприємства. В умовах воєнної та економічної нестабільності українські підприємства стикаються не лише з фінансовими, а й з екологічними, соціальними, репутаційними, кадровими, логістичними та регуляторними ризиками. ESG-підхід дає змогу розглядати ці ризики комплексно та враховувати їх під час ухвалення стратегічних і операційних рішень. Зокрема, підприємство має оцінювати ризики, пов'язані з енергетичною залежністю, втратою персоналу, порушенням ланцюгів постачання, зміною вимог інвесторів, екологічними обмеженнями та новими стандартами звітності. Інтеграція ESG-принципів у бізнес-модель підприємства має виразний економічний вимір, оскільки пов'язана з управлінням ризиками, зниженням вразливості до зовнішніх викликів і забезпеченням фінансової безпеки підприємства.

Наступним напрямом є розвиток системи ESG-звітності та нефінансового моніторингу. Підприємствам необхідно поступово формувати внутрішню систему збору, аналізу та оприлюднення інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських показників. Така звітність має бути не формальною, а практично корисною для керівництва, інвесторів, партнерів і стейкхолдерів. Доцільно запроваджувати показники щодо споживання енергії, використання ресурсів, обсягів відходів, умов праці, плинності кадрів, навчання персоналу, дотримання етичних стандартів, антикорупційних процедур та взаємодії з громадами. Звітність про сталий розвиток є важливим джерелом інформації для інвесторів та аналітиків, оскільки дає змогу оцінювати ризики, репутацію компанії та її довгострокову вартість [5].

Не менш важливою є цифровізація ESG-управління. Без якісних даних підприємство не може об'єктивно оцінити ефективність ESG-ініціатив, виявити проблемні зони та підтвердити реальні результати своєї діяльності.

Тому доцільно впроваджувати цифрові інструменти обліку енергоспоживання, ресурсів, викидів, відходів, показників безпеки праці, кадрового розвитку, соціальних програм і внутрішнього контролю. Цифровізація дозволяє підвищити точність ESG-даних, зменшити ризик формального звітування та забезпечити прозорість для інвесторів і партнерів. Особливо важливим це є для підприємств, які планують співпрацю з європейськими контрагентами або вихід на міжнародні ринки, де вимоги до підтвердження ESG-показників стають дедалі жорсткішими.

Універсальної ESG-моделі для всіх підприємств не існує, оскільки екологічні, соціальні та управлінські ризики відрізняються залежно від виду діяльності. Для промислових підприємств пріоритетними можуть бути декарбонізація, енергоефективність, безпека праці та модернізація виробництва; для аграрного бізнесу – раціональне землекористування, збереження ґрунтів, управління водними ресурсами та відповідальність перед громадами; для підприємств торгівлі – сталі ланцюги постачання, якість продукції, логістика, взаємодія зі споживачами та управління репутаційними ризиками. Такий підхід дає змогу уникнути формального копіювання міжнародних практик і сформувати реалістичну ESG-стратегію, яка відповідає можливостям і потребам конкретного підприємства.

Успішне впровадження ESG-принципів неможливе без розуміння їх значення керівництвом підприємства. Менеджери мають володіти знаннями щодо сталого розвитку, ESG-ризиків, нефінансової звітності, відповідального інвестування, корпоративної етики та взаємодії зі стейкхолдерами. Для цього доцільно проводити навчання, внутрішні семінари, консультації із зовнішніми експертами, а також включати ESG-показники до системи оцінювання ефективності управлінських рішень. Серед передумов ефективної ESG-інтеграції в українське підприємництво важливими є розвиток нефінансової звітності, підвищення компетенцій управлінців і підтримка зелених інновацій.

ESG-стратегія має враховувати інтереси не лише власників і керівництва, а й працівників, споживачів, постачальників, місцевих громад, інвесторів, державних органів та міжнародних партнерів. Регулярний діалог зі стейкхолдерами дозволяє підприємству краще розуміти очікування зовнішнього середовища, вчасно реагувати на соціальні та екологічні виклики, підвищувати довіру і зменшувати конфліктність. Особливо актуальним це є в умовах війни, коли бізнес бере участь у підтримці громад, релокації виробництв, збереженні робочих місць і відновленні економічної активності на місцевому рівні.

Важливим напрямом також є підготовка підприємств до європейських вимог у сфері сталого розвитку. Для українського бізнесу це має особливе значення у зв'язку з євроінтеграційними процесами та посиленням вимог до прозорості ланцюгів постачання. У ЄС звітна інформація про сталий розвиток компанії має охоплювати не лише її власні операції, а й ланцюг створення вартості, зокрема продукти, послуги, ділові відносини та ланцюги постачання [11]. Це означає, що українським підприємствам, які співпрацюють з європейськими партнерами, необхідно вже зараз готуватися до підтвердження власної ESG-відповідності, зокрема щодо походження ресурсів, екологічного впливу, трудових стандартів і прозорості управління.

Основні напрями практичного впровадження ESG-принципів у систему стратегічного управління підприємством доцільно узагальнити у вигляді таблиці, що відображає зміст управлінських дій та очікувані результати для бізнесу (табл. 1).

Отже, практична реалізація ESG-принципів потребує комплексного підходу, за якого екологічні, соціальні та управлінські орієнтири інтегруються у стратегію, ризик-менеджмент, звітність, корпоративну культуру та систему прийняття управлінських рішень. В умовах сучасних економічних викликів ESG-підхід дає змогу українським підприємствам не лише відповідати новим вимогам ринку, а й формувати більш стійку, прозору та конкурентоспроможну модель розвитку.

Таблиця 1. Напрями практичного впровадження ESG-принципів у систему стратегічного управління підприємством

Напрямок впровадження ESG-принципів	Зміст практичних дій	Очікуваний результат для підприємства
Формування ESG-стратегії	Визначення екологічних, соціальних та управлінських цілей; встановлення відповідальних осіб, строків реалізації та показників оцінювання	Узгодження ESG-принципів із загальною стратегією розвитку підприємства
Інтеграція ESG у ризик-менеджмент	Оцінювання екологічних, соціальних, репутаційних, кадрових, регуляторних і управлінських ризиків	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів і зменшення ймовірності кризових ситуацій
Розвиток ESG-звітності	Запровадження системи збору та аналізу нефінансових показників щодо енергоспоживання, відходів, умов праці, корпоративної етики та управління	Підвищення прозорості діяльності та довіри з боку інвесторів, партнерів і стейкхолдерів
Цифровізація ESG-моніторингу	Використання цифрових інструментів для обліку ресурсів, викидів, соціальних показників, внутрішнього контролю та підготовки звітності	Покращення якості ESG-даних, оперативності управлінських рішень і достовірності звітності
Адаптація ESG до галузевої специфіки	Визначення пріоритетних ESG-показників залежно від виду діяльності підприємства, його ресурсів, ризиків і ринкового середовища	Формування реалістичної ESG-моделі, що відповідає потребам і можливостям конкретного підприємства
Підвищення ESG-компетентності персоналу	Навчання керівників і працівників з питань сталого розвитку, ESG-ризиків, нефінансової звітності та корпоративної етики	Зростання управлінської спроможності та зменшення внутрішнього опору ESG-трансформації
Взаємодія зі стейкхолдерами	Налагодження діалогу з працівниками, громадами, споживачами, постачальниками, інвесторами та державними органами	Зміцнення довіри, покращення репутації та врахування очікувань зацікавлених сторін
Підготовка до європейських вимог	Орієнтація на стандарти сталого розвитку, прозорість ланцюгів постачання, екологічне регулювання та вимоги ESG-звітності	Підвищення готовності підприємства до інтеграції у європейський економічний простір
Підтримка зелених інновацій	Впровадження енергоефективних технологій, ресурсозбереження, циркулярних бізнес-рішень і екологічної модернізації	Зниження витрат, екологічного навантаження та підвищення операційної ефективності
Включення ESG-показників у систему оцінювання ефективності діяльності підприємства (Key Performance Indicators)	Закріплення ESG-показників у системі оцінювання діяльності керівництва, підрозділів та працівників	Перехід від декларативного ESG до реальної управлінської практики

Джерело: побудовано авторами самостійно

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ESG-стратегії є важливим інструментом сучасного управління підприємством на засадах сталого розвитку. Їх сутність полягає в інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегічні цілі, бізнес-процеси, систему ризик-менеджменту, корпоративну культуру та звітність підприємства. ESG-підхід дає змогу оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими результатами, а й з урахуванням його впливу на довкілля, суспільство, працівників, інвесторів, партнерів і місцеві громади.

Доведено, що впровадження ESG-стратегій сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, доступу до «зеленого» фінансування, зниженню екологічних, соціальних, репутаційних і регуляторних ризиків, зміцненню довіри стейкхолдерів та підвищенню операційної ефективності. Для українських підприємств ESG-підхід набуває особливого значення в умовах воєнних викликів, економічної нестабільності, повоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору. Водночас ESG-трансформація стримується фрагментарністю регулювання, відсутністю єдиної системи ESG-індикаторів, недостатньою якістю нефінансових даних, низьким рівнем цифровізації, браком управлінських компетенцій і фінансовими обмеженнями.

Практичне впровадження ESG-принципів має здійснюватися комплексно й поетапно через формування ESG-стратегії, інтеграцію ESG у систему управління ризиками, розвиток нефінансової звітності, цифровізацію моніторингу ESG-даних, адаптацію показників до галузевої специфіки, підвищення ESG-компетентності персоналу та підготовку підприємств до європейських вимог у сфері сталого розвитку. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методик оцінювання ефективності ESG-стратегій, формуванням системи кількісних і якісних ESG-показників, дослідженням впливу ESG-трансформації на фінансові

результати підприємств, а також визначенням ролі ESG-стратегій у повоєнному відновленні економіки України.

Література

1. Кабаченко Д. В., Кіржнер Д. Д., Сіньковський М. І. Використання ESG-критеріїв у системі стратегічного управління підприємствами. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17975374>.

2. Калініченко Л. Л. ESG-стратегії як новий стандарт ведення бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.352941>.

3. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 194-201. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>.

4. Коптєва Г. М. Інтеграція принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі: вплив на управління ризиками та економічну безпеку. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. № 1 (83). С. 159-164. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-159-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-159-164).

5. Костюченко В. М., Пащенко І. О., Саковець І. С. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. *Грааль науки*. 2023. № 27. С. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>.

6. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. Т. 1. С. 158-164. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26).

7. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>.

8. Смесова В. Л., Чечель Є. С. ESG-підхід як основа сталого розвитку міжнародних корпорацій. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 4. С. 195-206. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.195>.

9. Чернявський Н., Гутаревич Н. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. 2024. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/>

10. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). 2026. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en

11. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Overview and legal documents*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>

References

1. Kabachenko, D. V., Kirzhner, D. D. and Sinkovskyi, M. I. (2025), “The use of ESG criteria in corporate strategic management”, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 17, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17975374>.

2. Kalinichenko, L. L. (2025), “ESG strategies as the new standard for doing business”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 92, pp. 43-51, DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.352941>.

3. Kyrchata, I. M. and Shersheniuk, O. M. (2023), “Developing an entrepreneurship development strategy based on ESG principles”, *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 30, pp. 194-201, DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>.

4. Koptieva, H. M. (2026), “Integrating ESG principles into the business models of retail companies: impact on risk management and economic security”, *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, vol. 1(83), pp. 159-164, DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-159-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-159-164).

5. Kostiuchenko, V. M., Pashchenko, I. O. and Sakovets, I. S. (2023), “ESG principles and sustainable development goals: an accounting perspective”, *Hraal nauky*, vol. 27, pp. 117-123, DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>.

6. Livoshko, T. (2022), “ESG monitoring and its impact on the competitiveness of businesses”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 5, pp. 158-164, DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26).

7. Polinkevych, O. M., Trynchuk, V. V. and Kucherenko, V. V. (2025), “Integrating ESG principles into corporate strategic management systems: challenges and opportunities”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. C. 93-98, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>.

8. Smiesova, V. L. and Chechel, Ye. S. (2025), “ESG approach as a basis for sustainable development of international corporations”, *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, vol. 4, pp. 195-206, DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/92.195>.

9. Cherniavskiyi, N. and Hutarevych, N. (2024), “ESG as a tool for achieving sustainable development and strategic business goals”, available at: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/> (Accessed 7 May 2026).

10. European Commission (2026), “Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)”, available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (Accessed 7 May 2026).

11. European Commission (2022), “Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)”, *Overview and legal documents*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (Accessed 7 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.05.26

Прорецензовано / Revised: 18.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26