



**Менеджмент**

УДК 658.012.2

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.17975374>

**Використання ESG-критеріїв у системі стратегічного управління  
підприємствами**

**Кабаченко Дмитро Васильович,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та економічної кібернетики, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-6126-4809>

**Кіржнер Данііл Дмитрович,**

аспірант, ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0000-4539-7417>

**Сіньковський Микола Іванович,**

аспірант, ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-5150-3468>

**Прийнято: 18.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025**

**Анотація.** Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні практик інтеграції ESG-критеріїв у стратегічне управління підприємствами з урахуванням галузевих особливостей та сучасних вимог ринку, зокрема у визначенні ролі ESG-засад у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу. У межах дослідження застосовано системний, аналітичний та структурно-функціональний методи, що дало змогу детально розглянути основні проблеми впровадження ESG, визначити перешкоди та



окреслити науково обґрунтовані методи їхнього подолання. Методичну основу аналізу сформовано на поєднанні концепцій сталого розвитку, стратегічного менеджменту та сучасних практик оцінювання нефінансових показників. Отримані **результати** засвідчують, що ефективна інтеграція ESG-критеріїв потребує переходу від фрагментарних дій до системної трансформації управлінської моделі. У статті виокремлено основні методологічні труднощі, пов'язані з відсутністю уніфікованих стандартів вимірювання, недостатньою якістю нефінансових даних та нерівномірністю регуляторного середовища. Обґрунтовано, що галузева специфіка зумовлює різний потенціал імплементації ESG-індикаторів, що потребує адаптованих стратегічних рішень. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації для забезпечення дієвості ESG-управління: створення стратегічної ESG-рамки, розвиток внутрішніх компетенцій персоналу, цифровізація моніторингу ESG-даних, використання галузевих стандартів та активізація механізмів сталого фінансування. Доведено, що застосування таких практик сприяє формуванню прозорих бізнес-процесів, зниженню ризиків, зміцненню довіри стейкхолдерів та підвищенню інвестиційної привабливості підприємств. У **висновках** підкреслено, що науково обґрунтоване впровадження ESG-критеріїв є визначальним чинником довгострокової результативності та стійкості компаній у мінливому глобальному середовищі. Розроблені у статті засади та інструменти дають підприємствам можливість переходити від декларативних практик до повноцінної ESG орієнтованої стратегії, що формує основу для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління та сталого розвитку.

**Ключові слова:** сталий розвиток, ESG, корпоративна стратегія, конкурентоспроможність, нефінансові показники, сталий бізнес.



## Use of ESG criteria in the system of strategic enterprise management

**Dmytro Kabachenko,**

PhD in Economy, Docent, Docent of the Department of Economy and  
Economic Cybernetics, Dnipro University of Technology,  
Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-6126-4809>

**Daniil Kirzhner,**

PhD Student, SESE «The Academy of Financial Management»,  
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0000-4539-7417>

**Mykola Sinkovskiy,**

PhD Student, SESE «The Academy of Financial Management»,  
Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0003-5150-3468>

**Abstract.** The **purpose of the article** is to scientifically substantiate approaches to integrating ESG criteria into the strategic management of enterprises, taking into account industry-specific factors and modern market requirements, and to determine the role of ESG approaches in ensuring competitiveness and sustainable business development. Systemic, analytical, and structural-functional **methods** were applied within the scope of the study, enabling a detailed examination of the key problems of ESG implementation, the identification of barriers, and the outlining of scientifically based approaches to overcome them. The methodological basis of the analysis was formed by combining concepts of sustainable development, strategic management, and modern approaches to evaluating non-financial indicators. The **results** obtained demonstrate that effective integration of ESG criteria requires a transition from fragmented actions to a systemic transformation of the management model. The article highlights the main methodological difficulties associated with the lack of unified measurement standards, the insufficient quality of non-financial



data and the unevenness of the regulatory environment. It is substantiated that the specifics of the industry determine the different potential for implementing ESG indicators, which requires adapted strategic solutions. Based on the analysis, recommendations are proposed to ensure the effectiveness of ESG management: the creation of a strategic ESG framework, the development of internal personnel competencies, the digitization of ESG data monitoring, the adoption of industry standards, and the activation of sustainable financing mechanisms. It has been proven that the use of such approaches contributes to the formation of transparent business processes, reduces risks, strengthens stakeholders' trust, and increases the investment attractiveness of enterprises. The **conclusions** emphasize that the scientifically based implementation of ESG criteria is a key factor in the long-term performance and sustainability of companies in a changing global environment. The approaches and tools developed in the article enable enterprises to move from declarative practices to a full-fledged ESG-oriented strategy, which serves as a basis for further scientific developments in strategic management and sustainable development.

**Keywords:** sustainable development, ESG, corporate strategy, competitiveness, non-financial indicators, responsible business.

**Постановка проблеми.** У контексті зростання тиску з боку інвесторів, регуляторних органів та суспільства інтеграція ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у стратегічне управління підприємствами перетворюється з конкурентної переваги на необхідну умову сталого функціонування. Попри активне поширення ідей сталого розвитку, залишається недостатньо опрацьованою методологічна основа для системного впровадження екологічних, соціальних та управлінських індикаторів у корпоративні стратегії. Особливої актуальності набуває завдання адаптації ESG-практик до галузевих особливостей, що передбачає врахування їхнього впливу на конкурентоспроможність і довгострокову капіталізацію бізнесу.



Основна проблема полягає у відсутності цілісної, науково обґрунтованої моделі, що б сприяла гармонійному інтегруванню ESG-принципів на всіх рівнях стратегічного управління, що формує розрив між академічними дослідженнями та реальними управлінськими потребами компаній. У цьому контексті актуалізується потреба вдосконалення теоретичних засад стратегічного управління з урахуванням парадигми сталого розвитку, зокрема створення практико орієнтованих інструментів, здатних забезпечити підприємствам підвищення їхньої стійкості, прозорості діяльності й інвестиційної привабливості в умовах постійних трансформацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значущий внесок у дослідження процесів інтеграції ESG-критеріїв у стратегічне управління підприємствами зробили сучасні українські науковці, які трактують ESG як дієвий механізм зміцнення конкурентоспроможності, підвищення прозорості бізнес-процесів та формування стійких моделей корпоративного розвитку. Дослідники О. Гончаренко, О. Родіна та С. Орлова [1] аналізують механізми впровадження ESG-критеріїв в аграрних компаніях, підкреслюючи їхню роль у зниженні екологічних ризиків, розвитку партнерства з громадами та підвищенні стійкості агробізнесу в умовах турбулентності. Автори акцентують на важливості адаптації стратегічних цілей підприємств до вимог сталого розвитку та формуванні інтегрованої моделі ESG-управління. Науковець Р. Рак зі співавторами [2] наголошують на залученні ESG орієнтованих практик у фінансову політику підприємства. Доведено, що врахування екологічних, соціальних і управлінських чинників у фінансових рішеннях сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компаній, зниженню вартості капіталу та формуванню позитивного репутаційного образу на глобальних ринках. Вплив ESG-індексів як інтегрального показника відповідальності та стійкості компаній розглядають учені Д. Абакумов, В. Стеценко та І. Підкамінний [3]. Вони підкреслюють, що високі значення ESG-індексів є індикатором зрілої системи управління ризиками та ефективної



взаємодії зі стейкхолдерами, що зі свого боку впливає на стратегічні пріоритети підприємств. Автори Н. Котвицька та О. Назаров [4] аналізують глобальні тренди стратегічного управління інвестиційною діяльністю, серед яких визначальною є орієнтація інвесторів на ESG-чинники. Акцентовано, що трансформація інвестиційних критеріїв у бік відповідальних практик стимулює підприємства до глибшої інтеграції ESG у стратегічні документи та інвестиційні рішення. Дослідниця М. Кіржецька [5] вивчає застосування ESG-показників у системі стратегічного контролінгу. У роботі продемонстровано, що ESG-компоненти можуть бути інтегровані в управлінський облік і систему моніторингу результативності, що дає змогу підприємствам формувати обґрунтовані стратегічні рішення та підсилювати прозорість діяльності. Управлінський вимір ESG-звітності розкривають науковці О. Олійник та В. Іваницький [6]. Доведено, що якісна ESG-звітність формує підґрунтя для ухвалення стратегічних рішень, підвищує довіру інвесторів і забезпечує відповідність діяльності підприємства міжнародним стандартам корпоративного управління. Вчений Д. Шедько [7] досліджує особливості впровадження ESG-практик в українських компаніях у контексті євроінтеграції, зазначаючи, що гармонізація з європейськими нормами відкриває доступ до нових фінансових інструментів та ринкових можливостей. Наголошено на важливості розвитку внутрішніх компетенцій підприємств і формування зрілої ESG-культури. Дослідник О. Лагодієнко зі співавторами [8] аналізують основні виклики оцінювання відповідності підприємств ESG-критеріям: недостатність стандартизованих методик, обмежену якість нефінансових даних і високий рівень суб'єктивності оцінювання, що ускладнює стратегічну інтеграцію ESG у бізнес. Автор О. Федорова [9] розглядає ESG як механізм стратегічної трансформації підприємств, підкреслюючи, що впровадження принципів сталого розвитку забезпечує довгострокову цінність бізнесу, підтримує відповідальне управління ресурсами та формує конкурентні переваги в умовах глобальної



нестабільності. ESG-інтеграцію як важливий компонент розвитку стратегічного потенціалу підприємств на тлі цифровізації та глобальних трансформацій розглядає вчений В. Колодяжний [10]. Зазначено, що поєднання ESG-практик, цифрових технологій та інноваційних бізнес-моделей підсилює адаптивність компаній до зовнішніх викликів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний розвиток теоретичних доробок, низка аспектів інтеграції ESG-критеріїв у стратегічне управління залишається нерозв'язаною. Насамперед йдеться про відсутність узгодженої методології оцінювання впливу ESG на стратегічні рішення, недостатню адаптацію ESG-індикаторів до галузевих умов і відсутність чітких кількісних критеріїв ефективності ESG-ініціатив. Нерозкритими залишаються й питання інтеграції ESG у систему управління ризиками та оцінювання довгострокових результатів ESG орієнтованих стратегій.

Причини недостатнього опрацювання полягають у новизні концепції, різній зрілості підприємств у сфері сталого розвитку та відсутності єдиних стандартів застосування ESG-метрик. Через це наукова література здебільшого обмежується загальнотеоретичними практиками, не пропонуючи практичних рішень для стратегічного менеджменту.

Однак зазначені аспекти є базовими для розуміння ролі ESG у підвищенні стійкості й конкурентоспроможності підприємств, а їхнє дослідження необхідне для формування обґрунтованих управлінських рішень.

**Формулювання цілей статті (визначення завдання).** Метою статті є наукове обґрунтування практик інтеграції ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємствами та визначення їхнього впливу на стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток бізнесу.

Для досягнення мети дослідження сформульовано такі завдання:



1. Узагальнити теоретико-методологічні засади застосування ESG-критеріїв у стратегічному управлінні підприємствами та визначити їхню роль у забезпеченні стійкого розвитку.

2. Проаналізувати основні проблеми, перешкоди та нерозв'язані аспекти інтеграції ESG-показників у корпоративні стратегії та сучасних вимог ринку.

3. Розробити науково обґрунтовані практики та інструменти, що забезпечують ефективне впровадження ESG-критеріїв у систему стратегічного управління й сприяють підвищенню конкурентоспроможності та довгострокової результативності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах повномасштабного вторгнення Україна зіткнулася зі значними викликами, що виявляються у погіршенні соціально-економічних показників, руйнуванні інфраструктури та зростанні вразливості бізнес-середовища. За таких умов питання підвищення стійкості підприємств набуває стратегічного значення, а впровадження ESG-практик є одним з основних механізмів забезпечення їхньої адаптивності та довгострокової ефективності. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему корпоративного менеджменту дає змогу підприємствам не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків, а й формувати більш відповідальну та прозору модель розвитку, що є важливою умовою збереження конкурентоспроможності українського бізнесу в сучасних реаліях [2, с. 15]. Крім того, зважаючи на світові тенденції підвищення вимог до сталого ведення господарської діяльності, ESG-індекс поступово перетворюється на значущий інструмент стратегічного планування, оскільки сприяє комплексному оцінюванню нефінансових ризиків, управлінню соціальними та екологічними аспектами функціонування підприємства і забезпеченню його стійкого позиціонування у внутрішньому та міжнародному економічному середовищі.

Зокрема, інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне планування підприємств реалізується через кілька основних напрямів. Насамперед



здійснюється переосмислення ризиків, оскільки екологічні, соціальні та управлінські чинники дедалі частіше розглядаються як значущі індикатори довгострокових фінансових загроз. Кліматичні зміни, соціальні напруження та недоліки корпоративного управління впливають на вартість активів і прибутковість інвестицій, оскільки підвищують операційні та репутаційні ризики, можуть порушувати виробничі процеси, знижувати продуктивність і послаблювати довіру інвесторів. Ігнорування цих показників призводить до зростання фінансових втрат і зменшення довгострокової стійкості бізнесу. Одночасно відкриваються нові інвестиційні можливості, пов'язані з розвитком зеленої енергетики, циркулярної економіки та соціально орієнтованих технологій, що формують ринки з високим потенціалом зростання, зокрема вкладення у відновлювану енергетику демонструють результативність, що перевищує показники традиційних енергетичних проєктів. Важливим чинником є й зростання регуляторного тиску: урядові програми декарбонізації та ініціативи у сфері сталого розвитку зумовлюють появу нових вимог до корпоративної звітності та стратегічного планування. Так, Європейська таксономія сталого розвитку та оновлені стандарти розкриття даних, зокрема вимоги Комісії з цінних паперів і бірж США (SEC), підкреслюють потребу у всебічному врахуванні ESG-критеріїв у стратегічних документах компаній [4, с. 8].

Водночас зростання очікувань стейкхолдерів, передусім інвесторів, вимагає від компаній формування чітких стратегій, планів дій та інструментів реалізації ESG-ініціатив. Аналітичні дослідження показують, що поєднання фінансових і нефінансових метрик формує значно стійкішу модель розвитку підприємства, ніж практики, зосереджені лише на фінансових результатах. Внесення ESG орієнтованих індикаторів до системи оцінювання ефективності посилює здатність компанії протистояти ризикам і забезпечує прогнозованішу довгострокову динаміку. У такому контексті управлінцям важливо налаштувати гармонійне співвідношення між традиційними фінансовими



показниками та параметрами, що відображають екологічні, соціальні й управлінські аспекти діяльності [5, с. 32]. Отже, для успішного застосування ESG-критеріїв у стратегічному управлінні підприємствами розроблено низку теоретико-методичних засад (табл. 1).

**Таблиця 1**

Теоретико-методологічні засади застосування ESG-критеріїв в управлінні підприємствами

Основні засади	Змістова характеристика	Роль у забезпеченні сталого розвитку
Системні	ESG-критерії інтегруються у всі рівні стратегічного управління	Підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх ризиків
Ризик орієнтовані	ESG є індикатором нефінансових загроз	Зменшує ймовірність кризових ситуацій і репутаційних втрат
Стейкхолдерські	Урахування інтересів працівників, громад, інвесторів, партнерів	Зміцнює соціальний капітал і довіру до компанії
Інституційні	Використання стандартів GRI, SASB, TCFD для оцінювання діяльності	Забезпечує прозорість і відповідність ESG-показників
Інноваційно-екологічні	Орієнтація на технології сталого розвитку	Формує екологічно відповідну та ресурсоефективну бізнес-модель

Джерело: розроблено авторами

Системні засади передбачають інтеграцію ESG у всі управлінські рівні: від стратегічних цілей до операційних процесів. Це дає змогу сформувати цілісну бізнес-модель, у якій екологічні, соціальні та управлінські параметри функціонують як частина загальної стратегії, підвищуючи здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ризикоорієнтованість акцентує на тому, що ESG є інструментом раннього виявлення нефінансових загроз: екологічних, соціальних, репутаційних та регуляторних. Завдяки цьому підприємство може мінімізувати вірогідність кризових ситуацій і пов'язаних із ними фінансових втрат. Стейкхолдерські практики зосереджено на взаємодії з основними групами зацікавлених сторін. ESG у цьому контексті забезпечує прозорий діалог із працівниками, громадами, постачальниками та інвесторами, зміцнюючи довіру та



репутаційний капітал підприємства. Інституційні засади наголошують на відповідності діяльності компанії міжнародним стандартам звітності й прозорості, зокрема GRI, SASB чи TCFD. Це забезпечує зіставність ESG-показників, зменшує суб'єктивність оцінювання та підвищує довіру з боку інвесторів і регуляторів. Інноваційно-екологічна практика пов'язує ESG із впровадженням технологій сталого розвитку (енергоощадних рішень, «зелених» інновацій, екодизайну продукції). Завдяки цьому підприємство формує ресурсоефективну та екологічно відповідальну бізнес-модель. У сукупності ці засади формують узгоджену методологічну основу, що забезпечує стійкість підприємства та поєднує фінансову результативність із соціально-екологічною відповідальністю.

Таким чином, підприємства, що демонструють вищий рівень ESG-показників, зазвичай характеризуються кращими фінансовими результатами, здатністю утримувати кваліфіковані кадри та формувати довгострокову конкурентоспроможність. Оскільки обсяг інвестицій, орієнтованих на ESG і сталий розвиток, продовжує зростати, компанії мають активізувати свої дії у відповідь на вимоги інституційних інвесторів щодо прозорого й детального розкриття ESG-інформації та своєчасно реагувати на регуляторні зміни [6, с. 48].

Важливим етапом у цьому процесі є імплементація ESG-практики в систему корпоративного управління, відображена у широкому спектрі міжнародних і європейських нормативно-правових документів, що формують сучасні вимоги до політик, стандартів та засад діяльності бізнесу й фінансових інституцій. Для України адаптація ESG-інструментарію передбачає його інтеграцію в національну модель корпоративного управління з урахуванням положень і регуляторних норм, затверджених європейським законодавством. На глобальному рівні базовими документами є Керівні принципи ООН з бізнесу і прав людини (UNGPs, 2011), що зобов'язують компанії впроваджувати механізми належної перевірки (due diligence) у сфері прав



людини, Принципи відповідального інвестування ООН (PRI, 2006), що формують інституційну основу врахування ESG-чинників інвесторами, та Глобальні стандарти нефінансової звітності GRI (оновлення 2021–2023 років), що містять конкретні вимоги до розкриття інформації за екологічними, соціальними та управлінськими показниками.

Відповідно до всесвітнього правового врегулювання європейська нормативна база є ще більш деталізованою та обов'язковою для виконання. Директива ЄС 2014/95/EU (NFRD) визначає вимоги до звітності великих компаній, а її оновлення – Директива 2022/2464 (CSRD) – розширює перелік суб'єктів звітності, запроваджує стандарти European Sustainability Reporting Standards (ESRS) та обов'язкову незалежну верифікацію нефінансових даних. У частині екологічних стандартів визначальним є Регламент (EU) 2020/852 про таксономію ЄС, що розробляє критерії визначення екологічно стійких видів діяльності та містить конкретні технічні критерії (Technical Screening Criteria) щодо енергоефективності, кліматичної адаптації, зменшення викидів тощо. Крім того, Регламент (EU) 2019/2088 (SFDR) вимагає від фінансових інституцій розкривати інформацію про вплив інвестицій на стійкість (sustainability risks and adverse impacts), що стимулює компанії забезпечувати якісні ESG-дані.

Водночас наразі міжнародні рекомендації щодо присвоєння ESG-рейтингів залишаються недостатньо деталізованими. Чинні практики передбачають, що рейтингові агентства та інші суб'єкти, що здійснюють оцінювання ESG-показників, повинні забезпечувати відкритість інформації про присвоєні рейтинги та супровідні аналітичні продукти, зокрема опис застосовуваних методологій і процедур. До таких інструментів оцінювання належать: MSCI ESG Research, S&P Global (S&P Global ESG Scores), Sustainalytics (Morningstar), FTSE Russell (FTSE4Good Index Series), Moody's ESG Solutions, Refinitiv ESG, ISS ESG, що здійснюють систематичне оцінювання компаній за екологічними, соціальними та управлінськими



критеріями. Рейтингові агентства мають орієнтуватися на підвищення прозорості своїх методичних практик, забезпечення правдивості та повноти використовуваних даних та гарантувати неупередженість і незалежність ухвалених рішень, мінімізуючи вплив політичних або економічних чинників [8, с. 3]. Це визначає загальний вектор розвитку міжнародної системи ESG-оцінювання, що дедалі більше орієнтується на стандарти етичності, вірогідності та відкритості.

Попри зростання невизначеності та ризиків у сучасному глобальному бізнес-середовищі, засади сталості так само забезпечують можливості для розвитку й реалізації стратегічного потенціалу підприємств. Траєкторію трансформаційних процесів формують три взаємопов'язані мегатренди: інтеграція ESG-принципів, розвиток генеративного штучного інтелекту та активне поширення цифрових технологій у бізнес-процесах. Їхня взаємодія забезпечує синергійний ефект, що виявляється у підвищенні продуктивності, зменшенні вартості капіталу та зміцненні здатності підприємств оперативно реагувати на зовнішні шоки. Однак поряд із потенційними перевагами з'являються й виклики, оскільки реалізація нових можливостей нерозривно пов'язана з низкою обмежень та структурних проблем, що стримують інтеграцію сучасних практик у корпоративні стратегії (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Основні проблеми та перешкоди інтеграції ESG-показників у корпоративні стратегії**

Проблемний аспект	Характеристика	Потенційні наслідки
Методологічні труднощі	Відсутність єдиних стандартів оцінювання та збирання ESG-даних	Непорівнянність результатів, зниження довіри інвесторів
Галузеві особливості	Різний рівень екологічного та соціального впливу у галузях	Нерівномірна ESG-інтеграція, дисбаланс інвестицій
Регуляторна невизначеність	Нестабільність нормативної бази та слабкі стимули	Низька мотивація бізнесу, затримка модернізації
Фінансові обмеження	Висока вартість ESG-проектів та модернізації	Стримування інновацій та сталого розвитку



Проблемний аспект	Характеристика	Потенційні наслідки
Організаційний спротив	Неготовність менеджменту та слабка корпоративна культура	Формальність ESG-ініціатив, відсутність ефекту

Джерело: розроблено авторами

Показано, що інтеграція ESG-показників у корпоративні стратегії ускладнюється поєднанням методологічних, галузевих, регуляторних, фінансових та організаційних перешкод. Найсуттєвішими є методологічні труднощі, зумовлені відсутністю єдиних стандартів збирання й оцінювання ESG-даних. Це призводить до неможливості порівняти результати та зниження довіри з боку інвесторів. Галузеві відмінності створюють нерівномірність ESG-інтеграції, оскільки рівень екологічного чи соціального впливу суттєво різниться між секторами, що впливає на структуру інвестицій і темпи модернізації. Регуляторна нестабільність послаблює мотивацію бізнесу впроваджувати ESG-практики, адже компанії не мають достатньої визначеності щодо вимог і стимулів, необхідних для довгострокових інвестицій у сталий розвиток. Важливим стримувальним чинником залишаються фінансові обмеження, оскільки впровадження «зелених» та соціально орієнтованих проєктів потребує значних ресурсів, що є проблемою для малого та середнього бізнесу. Ще однією перепорою є організаційний спротив, що виявляється у низькій готовності менеджменту змінювати наявні практики та недостатньому розумінні ESG-принципів, унаслідок чого ініціативи часто залишаються формальними.

Очевидно, що оновлення стратегій підвищення конкурентоспроможності в умовах поширення ESG-практик і цифрових інновацій не може обмежуватися інвестуванням в окремі технологічні рішення. Справжня трансформація має бути комплексною та передбачати перегляд бізнес-моделі з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських принципів, модернізацію управлінських структур, поглиблення партнерських взаємодій зі стейкхолдерами, розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування адаптивної організаційної культури [11, с. 351].



Саме така інтегрована зміна дає змогу підприємствам відповідати сучасним вимогам сталого розвитку й утримувати конкурентні позиції в умовах зростання нестабільності. Втім, навіть за умови системного впровадження ESG-практик залишається низка концептуальних і практичних викликів, одним з основних є оцінювання їхнього реального економічного ефекту. Ця проблема ускладнюється відсутністю уніфікованих методів вимірювання впливу ESG-чинників на фінансові результати підприємств, що спричиняє різні тлумачення отриманих даних та неоднозначність висновків щодо доцільності таких інвестицій. Попри наявність даних, що демонструють позитивний зв'язок між цими показниками, питання залишається нерозв'язаним, що викликає дискусії. Унаслідок цього інвесторам нерідко важко аргументувати необхідність упровадження ESG-практик у процедури інвестиційного аналізу та скринінгу [12, с. 91]. Ця проблема посилюється тоді, коли підприємства не мають доступу до авторитетних ESG-рейтингів чи не внесені до спеціалізованих індексів, що суттєво звужує можливості для зовнішнього підтвердження їхнього прогресу у сфері сталості.

За таких умов основним каналом інформування стейкхолдерів про корпоративну відповідальність та досягнуті результати є офіційний вебсайт компанії. Саме через нього підприємства поширюють нефінансову звітність, розкривають основні екологічні, соціальні та управлінські показники: від обсягів викидів та енергоефективності до гендерного складу керівництва чи реалізованих соціальних ініціатив. Доповненням до цього є регулярне оприлюднення новин про виконані та заплановані ESG-заходи, що підсилює прозорість корпоративної діяльності та формує довіру з боку інвесторів, громад і партнерів [13, с. 9]. Усе це створює підґрунтя для ширшого розуміння ESG не лише як інструменту звітності, а як стратегічного чинника, що визначає траєкторію розвитку підприємства.

Наразі інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління вже не є реакцією на поточні ризики чи зовнішній тиск і набуває статусу



визначальної умови довгострокової стійкості бізнесу. Компанії, що завчасно трансформують свої стратегії відповідно до принципів екологічної та соціальної відповідальності й дотримуються високих стандартів корпоративного управління, отримують не лише конкурентні переваги, а й забезпечують власну здатність розвиватися в умовах масштабних глобальних змін [14, с. 25]. Ці тенденції особливо показові для країн, що мають структурні трансформації, оскільки впровадження ESG-практик здатне переорієнтувати розвиток економіки на більш стійкі та ефективні моделі.

Для України така практика може набути стратегічного значення, адже йдеться не про модний тренд, а про фундаментальний інструмент економічного відновлення. В умовах значних руйнувань промислових об'єктів і переосмислення структури національної економіки циркулярна логіка господарювання дає змогу скоротити обсяги будівельних і промислових відходів, розширити використання вторинних ресурсів та сформувати нові виробничі ніші, орієнтовані на повторне виготовлення продукції. У такому контексті ESG-стратегія забезпечує узгодженість процесів відбудови та модернізації, поєднуючи економічну ефективність зі зміцненням соціальної стійкості країни [15, с. 217].

З огляду на це у сучасних умовах зростання регуляторного тиску, глобальної конкуренції та суспільного запиту на відповідальну бізнес-поведінку підприємства змушені перейти від декларативного до системного впровадження ESG-критеріїв у стратегічне управління [16, с. 4]. Формування науково обґрунтованих практик та інструментів інтеграції екологічних, соціальних і управлінських показників має бути основною передумовою підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості компаній. Ефективна імплементація ESG вимагає створення цілісної управлінської архітектури, здатної забезпечити узгодження корпоративних цілей із принципами сталого розвитку та запобігати виникненню репутаційних, операційних і фінансових ризиків [17, с. 6].



У цьому процесі значущими у стимулюванні ESG-інтеграції є фінансові інструменти. Розвиток зелених облігацій, соціальних бондів, сталих кредитів та механізмів прив'язки відсоткових ставок до ESG-показників стимулює підприємства покращувати власні екологічні та соціальні результати [18, с. 8]. Зі свого боку інвестори отримують можливість інвестувати в компанії з нижчим ризик-профілем, що формує нову структуру ринку капіталу, у якій перевагу мають підприємства зі стабільними та відповідальними бізнес-моделями.

Узагальнення практик та інструментів, наведених у таблиці 3, засвідчує, що ефективна інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне управління можлива лише за умови поєднання стратегічного, нормативно-метричного, організаційного, технологічного та фінансового компонентів.

**Таблиця 3**

**Практики та інструменти для інтеграції ESG-критеріїв у стратегічне управління підприємством**

Практики	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Стратегічна ESG-рамка	Інтеграція ESG у місію та цілі; розроблення ESG-політик; формування ESG-KPI	Посилення стійкості та узгодженість корпоративної стратегії
Стандарти та метрики ESG-звітності	Використання GRI, SASB, TCFD, ESRS; застосування таксономії ЄС; незалежний аудит	Прозорість, порівнянність показників, зростання довіри інвесторів
ESG-менеджмент і корпоративна культура	Створення ESG-комітету/керівника; внутрішнє навчання; мотивація через ESG-KPI	Підвищення відповідальності персоналу та ефективності впровадження
Цифровізація ESG-процесів	Big data, ШІ для аналізу ризиків; блокчейн для звітності	Точність даних, ефективність управління, зниження витрат
Сталий фінансовий інструментарій	Зелені облігації, ESG-кредити, кліматичне фінансування	Підвищення інвестиційної привабливості, зниження ризиків

Джерело: розроблено авторами

Стратегічна ESG-рамка забезпечує орієнтацію бізнес-моделі на принципи сталості, тоді як застосування міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD, ESRS) створює основу для прозорого та порівнюваного оцінювання



результатів. Формування внутрішньої ESG-інфраструктури – комітетів, керівних посад, систем мотивації персоналу – сприяє закріпленню ESG у повсякденних управлінських процесах. Цифровізація, зокрема використання великих даних, штучного інтелекту та блокчейн, підвищує якість даних і пришвидшує ухвалення рішень, що особливо важливо в умовах високої динаміки ESG-вимог. Водночас залучення сталих фінансових інструментів – зелених облігацій, ESG-кредитів, кліматичного фінансування – формує додаткові стимули для бізнесу, посилюючи інвестиційну привабливість і знижуючи ризиковість проєктів.

У комплексі ці практики створюють цілісну систему впровадження ESG у стратегічне управління, що дає змогу підприємству поєднати економічну ефективність із принципами екологічної та соціальної відповідальності.

**Висновки.** ESG-практика поступово формується як нова управлінська парадигма, що визначає здатність підприємств адаптуватися до глобальних трансформацій і забезпечувати довгостроковий сталий розвиток. Дослідження підтвердило, що інтеграція ESG-критеріїв перетворюється на основний елемент сучасного стратегічного управління, оскільки забезпечує поєднання економічної ефективності підприємств із їхньою екологічною та соціальною відповідальністю. Зокрема, системні, ризико орієнтовані, стейкхолдерські, інституційні та інноваційно-екологічні засади формують комплексну методологічну основу, що забезпечує підприємствам підвищення стійкості, управління нефінансовими ризиками та зміцнення довіри стейкхолдерів.

Основними перешкодами ESG-інтеграції залишаються методологічна невизначеність, фрагментарність регуляторних вимог, обмеженість фінансових ресурсів, відмінності у галузевому впливі та недостатня організаційна готовність управління. Подолання цих перепон потребує стандартизації даних, активного розвитку цифрових рішень та розширення доступу до сталих фінансових інструментів. Водночас важливим чинником є



формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальне адміністрування.

Використання міжнародних стандартів нефінансової звітності, цифрових технологій і механізмів сталого фінансування сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зменшенню інформаційної асиметрії та зростанню прозорості діяльності підприємств. Для України ESG-практики набувають особливої ваги, оскільки можуть підтримати процеси економічного відновлення, прискорити перехід до циркулярної економіки та зміцнити соціальну стійкість у воєнний та повоєнний періоди.

### **Список використаних джерел**

1. Гончаренко О., Родіна О., Орлова С. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). С. 147–153. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3910](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3910).
2. Рак Р. В., Делас В. А., Носова Є. А., Яфінович О. Б. Формування фінансової політики підприємства з урахуванням ESG-критеріїв. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15227666>.
3. Абакумов Д. Д., Стеценко В. І., Підкамінний І. М. Роль ESG-індексів у формуванні стратегії сталого розвитку компаній. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16521571>.
4. Котвицька Н. М., Назаров О. В. Глобальні тренди в стратегічному управлінні інвестиційною діяльністю підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17033634>.
5. Кіржецька М. С. ESG-критерії в системі стратегічного контролінгу бізнесу. ГЕВ.–Т. : ТНТУ, 2025. Т. 92, № 1. С. 28–33. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48383> (дата звернення: 22.09.2025).



6. Олійник О. В., Іваницький В. М. Управлінський вимір ESG-звітності: концептуальні засади інтеграції у систему корпоративного обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2025. № 2 (61). С. 47–53. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-47-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-47-53).
7. Шедько Д. В. Імплементация ESG-підходу в управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17395041>.
8. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>.
9. Федорова О. Впровадження принципів ESG як механізм стратегічного управління підприємством. *Digitális gazdaság és fenntartható fejlődés: a pénzügy, számvitel, menedzsment, valamint társadalom- és viselkedéstudomány legújabb trendjei*. A IV. Nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia tudományos anyagai (м. Берегово, 26–27 березня 2024 р.). Берегово, 2024. С. 248–251. URL: <https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/handle/123456789/3692> (дата звернення: 22.09.2025).
10. Колоджаний В. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації глобального бізнес-середовища. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3, № 17. С. 44–59. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0304>.
11. Шанова Н., Дежкунов І., Яковлев О. Інструменти та напрями модернізації стратегій конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 2, № 16. С. 347–358. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0232>.
12. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та*



*адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93).

13. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>.

14. Гейдарова О. В., Ключко-Доля В. А. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне управління підприємствами. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка*. (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 24–25. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46556> (дата звернення: 22.11.2025).

15. Маслак Т. О., Думич М. Р. Формування та застосування ESG-інструментів у процесі масштабування бізнес-моделей у контексті зеленого переходу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 213–222. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1788> (дата звернення: 22.09.2025).

16. Tkachova Y. Integrating neuromarketing into brand trust building strategies in the digital environment. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17191200>

17. Motorina A. The influence of the guide's personal brand on the formation of trust in author's excursions in a competitive environment. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16757428>.

18. Iutkina A. Crisis management of hotel enterprises in Ukraine based on scenario planning. *Актуальні питання економічних наук*. 2025 № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484894>.