



Підприємництво

УДК 339.372:005.336.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17994329>

Сталий розвиток ритейлу через впровадження ESG-стандартів у бізнес-практики

Руденко В'ячеслав Віталійович,

аспірант, кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,

Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0004-6201-9580>

Козак Оксана,

бухгалтер проєкту, Syska Hennessy Group,

м. Чикаго, Іллінойс США, <https://orcid.org/0009-0009-1973-5780>

Борзенкова Ольга Дмитрівна,

кандидат економічних наук, викладач, Одеський торговельно-економічний

фаховий коледж, м. Одеса, Україна, <https://orcid.org/0009-0004-3175-6887>

Прийнято: 06.12.2025 | Опубліковано: 20.12.2025

Анотація. Глобальні тенденції сталого розвитку та посилення регуляторних вимог Європейського Союзу зумовлюють трансформацію операційних моделей підприємств роздрібної торгівлі, що ґрунтується на засадах екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. **Мета статті** – дослідити готовність українських підприємств роздрібної торгівлі до впровадження європейських стандартів звітності про сталий розвиток, ідентифікувати системні проблеми в цьому процесі та визначити конкурентні



переваги, що виникають в результаті ранньої адаптації підприємств до європейських вимог. **Методи.** У дослідженні застосовано аналіз нормативно-правових документів України та Європейського Союзу, синтез емпіричних даних Green Transition Office (2025 р.), індуктивний підхід для виявлення тенденцій трансформації, дедуктивний метод для обґрунтування рекомендацій. **Результати.** Встановлено критичний розрив між декларованою підтримкою принципів сталого розвитку та фактичною спроможністю українських підприємств роздрібно́ї торгівлі здійснювати звітність відповідно до європейських вимог. Ідентифіковано три основні категорії системних перешкод у процесі адаптації до європейських вимог звітності: нестача спеціалізованих компетенцій у сфері екологічного, соціального та управлінського звітування, відсутність інтегрованих цифрових систем обробки даних про сталий розвиток, регуляторна невизначеність щодо національних стандартів імплементації. Виявлено дворівневу модель адаптації стандартів сталого розвитку до українського бізнес-середовища: експортно орієнтовані підприємства випереджають компанії внутрішнього ринку у впровадженні європейських вимог. Обґрунтовано, що підприємства з розвиненими системами сталого розвитку демонструють преференційний доступ до інвестиційних ресурсів міжнародних фінансових інституцій. **Висновки.** Трансформація підприємств роздрібно́ї торгівлі на засадах сталого розвитку вимагає системних організаційних змін. Ці зміни повинні охоплювати не лише формальну звітність, а й стратегічне планування, управління ланцюгами постачання та комунікацію із зацікавленими сторонами. Перспективи подальших досліджень включають розробку уніфікованих цифрових платформ для даних про екологічну, соціальну та управлінську відповідальність, а також створення освітніх програм для фахівців роздрібно́го сектора.



Ключові слова: корпоративна звітність, сталість, ESG, CSRD, ESRS, організаційна готовність, нестача компетенцій, цифрова трансформація, конкурентна диференціація, європейська інтеграція.

Sustainable retail development through ESG standards implementation in business practices

Viacheslav Rudenko,

Postgraduate Student, Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0004-6201-9580>

Oksana Kozak,

Project Accountant, Syska Hennessy Group, Chicago, IL, USA, <https://orcid.org/0009-0009-1973-5780>

Olga Borzenkova,

PhD in Economics, Teacher, Odesa Trade and Economic Vocational College, Odesa, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0004-3175-6887>

Abstract. Global trends in sustainable development and stricter EU regulatory requirements are transforming the operating models of retail businesses. **The purpose** of this article is to examine the current state of readiness of Ukrainian retail businesses to implement European standards for sustainable development reporting, identify systemic barriers, and determine the competitive advantages of early adaptation. **Methods.** We analysed regulatory documents from Ukraine and the EU, synthesised empirical data from the Green Transition Office (2025), used an inductive approach to identify transformation trends, and a deductive approach to formulate recommendations. **Results.** The critical gap between the declared support



for sustainable development principles and the actual ability of Ukrainian retail enterprises to prepare reports in accordance with European ESRS standards was analysed. Three main categories of obstacles to adapting to European reporting requirements have been identified: a lack of specialised competencies in ESG reporting, the absence of integrated digital systems for managing sustainability data, and regulatory uncertainty regarding national implementation standards. A two-tier model for adapting ESG standards to the Ukrainian business environment has been identified, with export-oriented enterprises ahead of domestic market companies in implementing European requirements. It has been substantiated that enterprises with developed sustainable development systems demonstrate preferential access to investment resources from international financial institutions. **Conclusions.** The transformation of retail trade toward sustainable development requires systemic organisational changes that go beyond formal reporting and encompass strategic planning, supply chain management, and stakeholder communication. Prospects for further research include developing unified digital platforms for ESG data and creating educational programs for retail-sector professionals.

Keywords: corporate reporting, sustainability, ESG, CSRD, ESRS, organizational readiness, competency deficit, digital transformation, competitive differentiation, European integration.

Постановка проблеми. Глобальна трансформація корпоративної звітності формує нову парадигму функціонування підприємств роздрібною торгівлі. У цій парадигмі екологічна відповідальність, соціальна підзвітність та ефективне корпоративне управління стають критичними чинниками конкурентоспроможності та доступу до міжнародних ринків капіталу. Прийняття Європейським Союзом (ЄС) Директиви про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) та впровадження європейських стандартів звітності щодо сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) формує



обов'язкові регуляторні рамки для всіх підприємств, які працюють на ринку ЄС. Для України адаптація до цих стандартів набуває стратегічного значення, оскільки сприяє економічній інтеграції та післявоєнному відновленню.

Водночас процес впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів (Environmental, Social, and Governance, ESG) в Україні супроводжується значними дисбалансами: підприємства роздрібної торгівлі демонструють суттєвий розрив між декларованою підтримкою принципів сталого розвитку та фактичною спроможністю здійснювати звітність відповідно до європейських вимог. Наукова проблема полягає у відсутності комплексного розуміння факторів низької інституційної готовності та механізмів трансформації існуючих викликів у конкурентні переваги. Практична актуальність зумовлена необхідністю розробки рекомендацій щодо побудови ефективних систем управління ESG-даними та інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне планування підприємств роздрібної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження ESG-стандартів у бізнес-практики підприємств роздрібної торгівлі в умовах трансформаційної економіки є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень.

А. Тендюк [1] обґрунтовує необхідність впровадження стратегії сталого розвитку для підприємств України, деталізуючи сутність стандартів Глобальної ініціативи звітності (GRI) та ESG. Автор систематизує етапи впровадження стандартів ESG та доводить, що їх реалізація сприяє формуванню конкурентних переваг, включаючи досягнення високих екологічних стандартів, оптимізацію операційних витрат та усунення перешкод для виходу на міжнародні ринки.

Реалізацію цілей сталого розвитку в галузі роздрібної торгівлі шляхом побудови ланцюгів постачання та дотримання правил ESG досліджують В. В. Лісіца та Н. С. Руденко [2]. Автори акцентують увагу на тому, що під



впливом поведінки споживачів, державного регулювання та настроїв інвесторів ритейлери переорієнтовуються в напрямку сталого зростання. Сучасний стан ринку ритейлу в Україні, динаміка роздрібного товарообігу та основні напрями розвитку галузі, зокрема цифровізацію, омніканальні формати та впровадження принципів сталого розвитку проаналізовано в статті І. Шапки [3].

Г. О. Дорошенко та співавтори [4] вивчають реалізацію цілей сталого розвитку на прикладі європейського досвіду, підкреслюючи, що впровадження ESG-стандартів є каталізатором трансформації бізнесу. Автори наголошують, що повномасштабна війна не зменшує значущість ESG, а навпаки – підвищує її актуальність.

Визначення пріоритетних напрямів ESG-інвестування в умовах воєнного стану є предметом дослідження Л. Бондаренка та А. Блавта [5], які надають рекомендації, як компаніям краще реагувати на геополітичні ризики.

Стан впровадження ESG-пріоритетів у стратегію українських підприємств аналізують Т. Маренич та О. Смігунова [6]. Вони відзначають схвалення у 2024 році Стратегії запровадження звітності зі сталого розвитку на підставі ESRS. Адаптаційні стратегії українських підприємств роздрібною торгівлі в умовах воєнного стану, зокрема локалізація постачання, омніканальність та диджиталізація, є предметом дослідження О. Г. Вагонової та колективу авторів [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри підвищену увагу до ESG-трансформації бізнесу, залишається недостатньо дослідженим комплекс питань, пов'язаних із готовністю підприємств роздрібною торгівлі в умовах перехідної економіки (зокрема, України) до впровадження європейських стандартів звітності. Цей аналіз є актуальним з огляду на обмежені інституційні ресурси та геополітичну нестабільність. Наявні дослідження переважно концентруються на регуляторних механізмах CSRD у розвинених ринках ЄС або окремих компонентах ESG. Системний



аналіз проблем організаційної готовності в країнах-кандидатах на членство в ЄС залишається фрагментарним.

Невирішеними є питання кількісної оцінки розриву між декларованою підтримкою сталого розвитку та реальною спроможністю підприємств формувати звітність за ESRS, визначення причин критичної нестачі спеціалізованих ESG-компетенцій, з'ясування механізмів формування дворівневої моделі, впровадження стандартів ESRS та встановлення взаємозв'язку між недостатністю цифрової інфраструктури і регуляторною невизначеністю у сфері ESG-звітування. Розуміння цих аспектів є визначальним для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо прискорення адаптації українського роздрібного сектора до європейських стандартів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесу впровадження ESG-стандартів у бізнес-практики українського роздрібного сектора в умовах європейської інтеграції, визначення готовності підприємств до формування звітності за стандартами CSRD та ESRS, ідентифікація системних проблем адаптації та виявлення стратегічних можливостей трансформації викликів сталого розвитку у конкурентні переваги для роздрібних торговців.

Для досягнення мети визначено такі завдання: визначити структуру та кількісно оцінити розрив між намірами та можливостями українських підприємств роздрібною торгівлі щодо впровадження ESG-стандартів; ідентифікувати основні категорії проблем (кадрові, технологічні, регуляторні) та встановити їхній вплив на готовність підприємств впроваджувати звітність зі сталого розвитку; проаналізувати стратегічні можливості та конкурентні переваги ранньої адаптації до стандартів CSRD у контексті європейської інтеграції та залучення міжнародних інвестицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. ESG-стандарти є комплексною системою, яка оцінює корпоративну діяльність за трьома



ознаками: екологічний вплив, соціальна відповідальність та ефективність корпоративного управління. У секторі роздрібної торгівлі ESG-критерії охоплюють такі важливі сфери, як скорочення викидів вуглецю, енергоефективність у діяльності, прозорість ланцюгів постачання, а також формування асортименту з урахуванням принципів здорового харчування та екологічності продукції [8]. Для українських підприємств роздрібної торгівлі ці стандарти трансформувалися від добровільних рекомендацій до обов'язкових нормативних вимог, які відповідають регуляторним рамкам ЄС, зокрема положенням CSRD та ESRS.

Цей процес інтеграції не є формальним, оскільки має глибокі економічні та стратегічні наслідки. Впровадження ESG стало надзвичайно важливим для українських підприємств роздрібної торгівлі, які працюють в умовах безпрецедентної економічної і геополітичної нестабільності, яка зумовлена наслідками тривалого конфлікту та необхідністю підготовки до роботи у період післявоєнного відновлення. Попри значні виклики (перебої з електропостачанням, ризики безпеки та пошкодження інфраструктури), роздрібний сектор України продемонстрував надзвичайну стійкість. Так, у 2024 році обсяг продажів зріс на 12% порівняно з попереднім роком. Частка електронної комерції зростає до 10% від загального обсягу, що склало 239 млрд грн онлайн-транзакцій [9]. Ці дані свідчать про те, що навіть у кризових умовах український ритейл здатний адаптуватися, активно впроваджуючи цифрові платформи для взаємодії зі споживачами [10]. Як наслідок, ESG-підходи стають інструментом, який забезпечує не лише відповідність регуляторним вимогам, а й підвищення конкурентоспроможності.

Зв'язок між практиками ESG та довгостроковою стійкістю бізнесу для українських роздрібних підприємств перевершує дотримання нормативних вимог. Він охоплює фундаментальні конкурентні переваги та операційну стійкість та досягнення бізнес-переваг. Міжнародна практика підтверджує значне скорочення аудитів відповідального постачання, що особливо важливо



в контексті міжнародної торгівлі та оптимізації логістичних операцій [11]. Ці результати підтверджують, що ESG-практики є не лише інструментом звітності, а й ефективним механізмом управління системними ризиками, включаючи геополітичну нестабільність, волатильність цін на сировинні товари та кліматичні зміни.

Питання залучення інвестицій заслуговує особливої уваги, адже фінансові ресурси є визначальними для темпів та якості трансформації роздрібного сектора в напрямку сталого розвитку. Оскільки для відновлення економіки України протягом наступного десятиліття потрібно приблизно 524 млрд доларів, підприємства роздрібно торгівлі з усталеними ESG-системами будуть краще підготовлені для залучення інвестицій, побудови партнерських відносин із постачальниками, адаптації до мінливих регуляторних умов та перетворення лідерства в галузі сталого розвитку на реальні можливості зростання [12]. Це сприятиме утриманню клієнтів та зростанню вартості компанії, що підтверджує стратегічну важливість ESG для економічної трансформації країни.

Важливим етапом у цьому процесі стало прийняття Кабінетом Міністрів у жовтні 2024 року Стратегії впровадження звітності про сталий розвиток підприємств, яка встановлює єдині методологічні принципи на основі ESRS [13]. Ця стратегія є визначальним етапом у процесі інтеграції України до ЄС і передбачає створення централізованої електронної платформи для подання даних про сталий розвиток. Вона також спрямована на залучення іноземних інвестицій завдяки підвищенню довіри інвесторів до екологічних, соціальних та управлінських практик українських підприємств. Деталізована дорожня карта впровадження, представлена у таблиці 1, окреслює етапи та цілі реалізації стратегії до 2030 року, забезпечуючи прозорість і передбачуваність для всіх учасників ринку.



Таблиця 1

Дорожня карта впровадження національної системи сталого ESG-звітування

Етап	Період	Ключові віхи	Цілі
Прийняття стратегії	Жовтень 2024	Кабінет Міністрів затверджує Стратегію сталого звітування	Встановити методологічні принципи на основі ESRS
Нормативно-правова база	Лютий 2025	Міністерство фінансів публікує проект змін до законодавства	Запровадити обов'язкові вимоги до звітування
Технічна інфраструктура	Кінець 2025	Розроблення уніфікованого електронного формату звітності	Створити стандартизовані системи подання
Правила звітування	Грудень 2025	Завершення розробки уніфікованих правил звітування	Встановити чіткі настанови щодо дотримання вимог
Запуск платформи	Березень 2026	Затвердження єдиної платформи для звітування	Забезпечити централізоване подання даних
Завершення першого етапу	2026	Повна операційність регуляторної системи	Початок обов'язкової підготовки та подання звітів

Джерело: розроблено авторами

Процес впровадження сталої звітності для українських підприємств роздрібної торгівлі, на які поширюється дія Директиви CSRD, передбачає проведення подвійної оцінки суттєвості для виявлення значного впливу на навколишнє середовище та суспільство. Наступні етапи включають комплексний аналіз прогалин у поточних процесах звітності та системах управління даними, а також розробку індивідуальних планів дій для досягнення повної готовності до звітності за ESRS. Відстрочення термінів дотримання вимог надає українським підприємствам роздрібної торгівлі додатковий час для підготовки своїх джерел даних, систем та процесів. Ця можливість є особливо цінною з огляду на операційні виклики, пов'язані з поточними геополітичними обставинами. Водночас вона критично необхідна для нарощування внутрішнього потенціалу роздрібного сектора для складання комплексної звітності щодо сталого розвитку.



Дані дослідження Green Transition Office у 2025 році підтверджують парадоксальність ситуації: 87% українських компаній висловлюють намір активно дотримуватися вимог ESG, але лише 5% реально готові скласти звіти про сталий розвиток відповідно до європейських стандартів [14]. Ця розбіжність у 82 процентні пункти між декларованою підтримкою та готовністю демонструє системні перешкоди для реалізації ESG. Детальний аналіз показників готовності бізнесу, представлений у таблиці 2, відображає критичний дефіцит людського капіталу та низький рівень реальної участі у процесі звітування, що спричиняє серйозні ризики для своєчасного виконання регуляторних вимог.

Таблиця 2

Готовність бізнесу до впровадження ESG

Показник ESG-готовності	Відсоток / кількість компаній	Наслідки / Інтерпретація
Компанії, що підтримують стандарти ESG	87%	Високий рівень усвідомлення та намірів щодо дотримання вимог
Компанії, готові до звітування	5%	Значна обмеженість практичних можливостей для впровадження
Розрив між підтримкою та готовністю	82 відсоткові пункти	Свідчить про системні перешкоди для реалізації ESG
Компанії, що вже звітують	~10%	Дуже низький рівень реальної участі
Бізнеси, що стикаються з нестачею фахівців	77%	Критична недостатність людського капіталу
Компанії під тиском ринку ЄС	Меншість	Формується двошвидкісна модель впровадження ESG

Джерело: складено за даними [14]

Компанії, які наразі займаються звітуванням, переважно є великими підприємствами, що орієнтовані на ринок ЄС, або прагнуть залучити європейські інвестиції та фінансування. Цей процес створює дворівневу систему впровадження: регуляторний тиск стимулює дотримання вимог серед міжнародних підприємств, тоді як роздрібні торговці, які орієнтовані на внутрішній ринок, залишаються в основному незалученими до ESG-звітування. Таке вибіркоче залучення створює ризик перетворення



дотримання вимог ESG на формальну процедуру, а не на стратегічну трансформацію бізнесу, необхідну для справжньої інтеграції сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентної переваги на європейських ринках.

Дворівнева система впровадження виявляє критичну нестачу кваліфікованих ESG-фахівців. Це впливає на 77% українських роздрібних підприємств і створює фундаментальне обмеження для відповідності європейським стандартам. Великі компанії створюють спеціалізовані відділи ESG, тоді як менші змушені покладатися на зовнішніх консультантів, які часто не мають достатньої підготовки в галузі ESRS. Складність вимог, що містять подвійну оцінку суттєвості та аналіз ланцюга створення вартості, перевершує традиційні компетенції фінансового обліку. Тому експерти рекомендують підприємствам почати з більш гнучкого стандарту GRI як підготовчого етапу до імплементації [14].

Другою критичною перешкодою для готовності українського ритейлу до впровадження ESG-стандартів є недостатня цифрова інфраструктура. Сучасні цифрові системи, включаючи застосування штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів [15], можуть суттєво підвищити ефективність управління ланцюгами постачання та ESG-даними. Однак відсутність уніфікованих платформ спонукає підприємства покладатися на базові інструменти збору даних. Ці інструменти не здатні забезпечити комплексну звітність за ESRS, що вимагає охоплення екологічних, соціальних та управлінських показників. Ситуація ускладнюється операційними перебоями через геополітичні виклики, що додатково гальмує впровадження надійних систем моніторингу та управління ESG-даними.

Серед додаткових системних перешкод слід виокремити регуляторну невизначеність, спричинену затримками у законодавчому процесі. Зокрема, несвоєчасне подання до парламенту змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» призводить до



нечіткості вимог та термінів впровадження звітності, що унеможлиблює ефективне планування для підприємств роздрібної торгівлі. Ситуація ускладнюється недостатнім розвитком ринку спеціалізованих аудиторських та консультаційних послуг з ESG-звітності в Україні. Додатковий тиск створюють фінансові установи, які, маючи власні зобов'язання щодо ESG-звітності перед регуляторами, потребують відповідних даних від своїх клієнтів-позичальників. Однак ці установи перебувають на початковому етапі формування систем оцінки ESG-ризиків [16]. Ця ситуація формує каскадний ефект невизначеності у всій бізнес-екосистемі.

За експертними оцінками, лише близько 10% компаній, на які поширюються вимоги ESG-звітності, активно займаються підготовкою відповідних звітів. Це свідчить про ризик неготовності переважної більшості українських підприємств роздрібної торгівлі до обов'язкових термінів 2026 року. Ця ситуація загрожує обмеженням доступу до європейського фінансування та міжнародних інвестицій. Водночас вона створює конкурентні переваги для ранніх послідовників шляхом покращення репутації бренду, підвищення операційної ефективності та отримання преференційного доступу до капіталу. Експерти наголошують на необхідності негайних дій, оскільки створення відповідної інфраструктури, нарощування експертизи та впровадження систем управління даними вимагає значного часу [17].

Попри ці виклики, низький рівень готовності підприємств роздрібної торгівлі до ESRS створює не лише загрози, а й відкриває стратегічні можливості для проактивних учасників ринку. Дотримання вимог ESG відкриває нові шляхи українським підприємствам роздрібної торгівлі для стратегічної трансформації та посилення конкурентних позицій. Крім того, переглянута Директива CSRD встановила чіткі критерії обов'язкової звітності, зокрема поріг понад 1000 співробітників, що знижує регуляторний тиск на малі та середні підприємства і дозволяє їм адаптуватися поступово. Для компаній, які відповідають її вимогам, така звітність стає потужним



інструментом демонстрації надійності, прозорості та відповідальності перед європейськими інвесторами та бізнес-партнерами. Державна підтримка ESG-трансформації також створює сприятливе середовище для розвитку. Уряд України шляхом реалізації Української інвестиційної рамки встановив мінімальну ціль у 20% для зелених інвестицій у національну економіку, спрямовуючи ресурси на розбудову екоіндустріальних парків, проєктів відновлюваної енергетики та ініціатив циркулярної економіки. Інвестиційна конференція ЄС–Україна, що відбулася в листопаді 2025 року, суттєво розширила доступ до міжнародного фінансування для українських роздрібних компаній, які демонструють високі показники ESG-результативності та готовність до звітності за європейськими стандартами [18]

Конкурентні переваги раннього впровадження ESG перевершують дотримання нормативних вимог і охоплюють диференціацію ринку, операційну ефективність та підвищення репутації бренду [19]. Посилені вимоги європейських споживачів до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу створюють суттєві ринкові стимули для українських роздрібних компаній, які прагнуть позиціонувати себе як лідери у сфері сталого розвитку. Це особливо важливо для підприємств, орієнтованих на експорт або партнерство з європейськими мережами, де високі ESG-показники стають фактично обов'язковою умовою співпраці. Роздрібні компанії, що впроваджують комплексні стратегії ESG, реалізують потрібну вигоду: преференційний доступ до капіталу від інвесторів, які надають пріоритет екологічним та соціальним показникам, отримують вигоду від зниження операційних витрат завдяки ініціативам з енергоефективності та зменшення відходів, а також зміцнюють стійкість ланцюгів постачання, налагоджуючи партнерські відносини з постачальниками, які дотримуються принципів сталого розвитку. Роздрібний сектор України продемонстрував значне відновлення: у першій половині 2025 року було відкрито понад 1000 нових магазинів. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку галузі. Підприємства



роздрібної торгівлі, які проактивно впроваджують ESG-стандарти, можуть використати цей період активного зростання для зміцнення своїх конкурентних позицій та диференціації на ринку порівняно з компаніями, які повільніше адаптуються до вимог сталого розвитку. Впроваджені з 2022 року заходи з раціоналізації дерегуляції спростили бізнес-середовище та послабили валютні обмеження. Це створює сприятливі умови для підприємств роздрібної торгівлі інвестувати в ESG-інфраструктуру, зберігаючи фінансову гнучкість та прибутковість своєї діяльності [20].

Систематизація основних аспектів подвійної природи впровадження ESG наведена в таблиці 3, де порівняно проблеми відповідності та конкурентні переваги для різних аспектів ESG-трансформації.

Таблиця 3

Виклики та можливості відповідності ESG для бізнесу

ESG-аспект	Проблема відповідності	Конкурентна перевага
Регуляторні вимоги	Складні стандарти ESRS і зобов'язання щодо звітування	Підвищення довіри з боку партнерів і інвесторів ЄС
Нестача фахівців	4/5 компаній не мають кваліфікованого персоналу	Можливість вирізнитися завдяки ранньому нарощуванню компетенцій
Цифрова інфраструктура	Недостатні системи управління даними	Операційна ефективність і моніторинг у режимі реального часу
Доступ до ринку	Необхідність відповідати підвищеним вимогам ЄС щодо сталості	Пріоритетний доступ до європейських ринків
Залучення інвестицій	Потреба демонструвати показники ESG-результативності	Доступ до капіталу та фінансування, орієнтованого на ESG
Очікування споживачів	Необхідність підтверджувати заяви про сталість	Лояльність споживачів до бренду, орієнтованого на сталість

Джерело: розроблено авторами

Аналіз викликів та можливостей, наведених у статті, вказує на те, що ESG-трансформація українського роздрібно-го сектору перебуває на критичному етапі свого розвитку. Наступні 2–3 роки визначатимуть, чи стане сталий розвиток справжньою конкурентною перевагою галузі, чи залишиться формальною процедурою виконання регуляторних вимог.



Дослідження підкреслює, що ESG – це не окремий напрямок діяльності, а нова філософія ведення бізнесу, яка інтегрується в усі процеси: від вибору постачальників до комунікації зі споживачами, від енергоефективності магазинів до соціальної відповідальності перед працівниками та громадами. Підприємства роздрібної торгівлі, які зможуть органічно вбудувати принципи сталого розвитку у свою корпоративну ДНК, не лише відповідатимуть вимогам європейської інтеграції, але й сформуують нову якість конкурентоспроможності, засновану на довірі, прозорості та відповідальності – цінностях, які стають визначальними для сучасного глобального бізнесу. Таким чином, успішна ESG-трансформація українського ритейлу залежить від готовності підприємств сприйняти сталий розвиток не як регуляторний тягар, а як стратегічну інвестицію у довгострокову конкурентоспроможність та інтеграцію у європейський економічний простір.

Висновки. Проведене дослідження процесу впровадження ESG-стандартів у бізнес-практики українського роздрібного сектору дозволяє сформулювати наступні висновки.

По-перше, виявлений розрив у 82 процентні пункти між декларованою підтримкою принципів сталого розвитку та фактичною готовністю до звітування за європейськими стандартами вказує на системну неспроможність українського роздрібного сектору до виконання регуляторних вимог CSRD та свідчить про необхідність термінових структурних перетворень у галузі.

По-друге, ідентифіковано три критичні системні виклики адаптації підприємств роздрібної торгівлі: нестача кваліфікованих фахівців з ESG-звітування, відсутність інтегрованих цифрових систем управління даними про сталий розвиток, регуляторна невизначеність через затримки у прийнятті змін до національного законодавства. Ці перешкоди формують каскадний ефект, що гальмує трансформаційні процеси у всій бізнес-екосистемі.

По-третє, встановлено формування дворівневої моделі впровадження ESG-стандартів: міжнародно орієнтовані підприємства активно адаптуються



під тиском європейських партнерів та інвесторів, підприємства внутрішнього ринку залишаються переважно пасивними. Це створює ризик перетворення ESG-звітності на формальну процедуру замість стратегічного інструмента управління.

По-четверте, обґрунтовано отримання підприємствами з розвиненими системами ESG-управління преференційного доступу до міжнародного фінансування у контексті післявоєнного відновлення економіки. Це підтверджує трансформацію сталого розвитку з добровільної ініціативи у критичний фактор конкурентоспроможності.

Практична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні комплексної стратегії ESG-трансформації роздрібного сектора, що включає розробку галузевих програм підготовки фахівців з ESG-звітування, створення уніфікованих цифрових платформ для збору та управління даними про сталий розвиток та формування чітких регуляторних рамок імплементації європейських стандартів з урахуванням специфіки перехідної економіки.

Теоретичний внесок дослідження полягає у розробці концептуальної моделі організаційної готовності роздрібних підприємств перехідних економік до ESG-трансформації. Ця модель враховує взаємозв'язок між компетенційними, технологічними та регуляторними компонентами готовності, а також механізми перетворення регуляторних викликів у конкурентні переваги через ранню адаптацію.

Перспективи подальших досліджень охоплюють основні напрями: кількісну оцінку впливу ESG-показників на фінансову результативність українських підприємств роздрібною торгівлі, дослідження механізмів каскадного поширення вимог CSRD на малих та середніх постачальників у ланцюгах створення вартості, розроблення адаптивних моделей ESG-звітування для підприємств, що функціонують в умовах геополітичної нестабільності, та створення системи бенчмаркінгу ESG-результативності у галузевому розрізі.



Список використаних джерел

1. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. *Економічний форум*. 2024. Т. 1, № 4. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-13>.
2. Lisitsa V., Rudenko N. Theoretical and practical aspects in implementation of the goals of sustainable development in the field of retail. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2024. № 2 (112). P. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-13>.
3. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>.
4. Дорошенко Г. О., Калініченко Л. Л., Сукрушева Г. О., Тернова І. А., Кононенко Я. В. Реалізація цілей сталого розвитку на основі ESG-факторів крізь призму європейського досвіду. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.33>.
5. Бондаренко Л., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>.
6. Маренич Т., Смігунова О. Інтеграція ESG-стандартів у стратегію розвитку аграрних підприємств України. *Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w katowicach*. 2024. № 19. S. 117–130. DOI: <https://doi.org/10.54264/0103>.
7. Вагонова О. Г., Рижкова Г. А., Полуєва М. К. Особливості ритейлу в Україні. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2025. № 2. P. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/90.030>.
8. Sychevska S. Prospects for spa desserts as functional foods with collagen, matcha, and natural flavor. *Перспективи та інновації науки*. 2025. № 8 (54). P. 2000–2014. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-8\(54\)-2000-2014](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-8(54)-2000-2014).



9. Ukraine's retail market shows resilience. *Property Forum*. 2024. URL: <https://www.property-forum.eu/news/ukraines-retail-market-shows-resilience/18824> (дата звернення: 04.10.2025).

10. Zaruba T. Economic advantages of using online platforms for booking and selling makeup services. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17190879>.

11. Коробкова О. М., Коробкова З. С. Митна логістика при організації міжнародних перевезень вантажів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 35 (74), № 3. С. 177–182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.3.2/27>.

12. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. *VoxUkraine*. 2024. URL: <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyku-polityka-i-majbutnye> (дата звернення: 04.10.2025).

13. Україна зробила свій перший крок до впровадження звіту про сталий розвиток. *Міністерство Фінансів України*. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina_zrobila_pershii_krok_u_zaprovadzhenni_zvitnosti_zi_stalogo_rozvitku-4941 (дата звернення: 04.10.2025).

14. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу : аналіт. док. / Офіс зеленого переходу ; ГО «ДІКСІ ГРУП». Київ : ГО «ДІКСІ ГРУП», 2024. 39 с. URL: <https://surl.li/zpbmms> (дата звернення: 04.10.2025).

15. Коростін О. Оптимізація маршрутів морських перевезень за допомогою штучного інтелекту: аналіз можливостей та викликів. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2024. № 56. С. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-56-03>.

16. Get ready for a new level of ESG reporting. *KPMG Ukraine*. 2023. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2023/03/get-ready-for-a-new-level-of-esg-reporting.html> (дата звернення: 04.10.2025).



17. ESG стандарти і вимоги в ЄС та Україні – зміни та очікування. *Офіс зеленого переходу*. 2024. URL: <https://gto.dixigroup.org/novyny/esg-standarty-i-vymohy-v-yes-ta-ukraini-zminy-ta-ochikuvannia> (дата звернення: 04.10.2025).

18. Significant changes are in the works for EU environmental, social, and governance (ESG) laws. *Crowell & Moring LLP*. 2024. URL: <https://www.crowell.com/en/insights/client-alerts/a-host-of-significant-changes-are-in-the-works-for-eu-environmental-social-and-governance-esg-laws> (дата звернення: 04.10.2025).

19. Перегуда Я. Сутність та теоретична характеристика конкуренції у тваринництві. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. Vol. 1, № 23. P. 37–49. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-1/23-04>.

20. Ukrainian retail sector expands: over 1,000 new stores opened in H1 2025. *GTInvest*. 2025. URL: <https://good-time-invest.com/blog/ukrainian-retail-sector-expands-over-1000-new-stores-opened-in-h1-2025/> (дата звернення: 04.10.2025).