



Менеджмент

УДК 005.21:334.012.2(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782641>

**Економічні вигоди та виклики впровадження ESG-принципів у
стратегічному менеджменті підприємств**

Козлова Інна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена

Кузнеця, 61165, Україна, м. Харків, просп. Науки, 9-А,

<https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

Василик Сергій Костянтинович

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені

Семена Кузнеця, 61165, Україна, м. Харків, просп. Науки, 9-А,

<https://orcid.org/0000-0003-2676-5725>

Єремія Ганна Іванівна

кандидат географічних наук, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,

58002, Україна, м. Чернівці, вул. Коцюбинського, 2,

<https://orcid.org/0000-0002-0025-7688>

Прийнято: 16.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025

Анотація: Підвищення вимог до прозорості бізнес-процесів, відповідальності перед стейкхолдерами та дотримання принципів сталого



розвитку формує нові орієнтири стратегічного менеджменту. Для України ці процеси посилюються необхідністю адаптації до європейського регуляторного середовища, інтеграцією в міжнародні ланцюги створення вартості та умовами воєнної і поствоєнної відбудови. У таких реаліях виявлення економічного ефекту від врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників у довгостроковій стратегії підприємств набуває ключового значення. Метою дослідження є обґрунтування фінансових та управлінських результатів упровадження сучасних стандартів сталого розвитку, а також систематизація перешкод для застосування відповідних підходів у корпоративній практиці українських підприємств. Методологічну основу дослідження становлять методи компаративного аналізу, структурно-логічного узагальнення, статистичного аналізу фондових індексів, графічного моделювання й експертної оцінки. Результати дослідження підтвердили наявність стабільної премії сталих інвестицій порівняно з традиційними ринковими бенчмарками, що проявляється у вищих показниках середньо- та довгострокової прибутковості, меншій волатильності та швидшому відновленні після кризових періодів. Встановлено, що успішність упровадження підходів сталого розвитку зумовлюється здатністю підприємств до цифровізації процесів звітності, розвитку ESG-компетенцій персоналу та формування прозорої системи управління ризиками. Проведена SWOT-оцінка засвідчила, що ключовими внутрішніми обмеженнями залишаються дефіцит ресурсів, нерозвиненість корпоративної культури сталого розвитку й обмежений доступ малого та середнього бізнесу до інструментів фінансування трансформацій. Водночас зафіксовано значний потенціал зростання завдяки євроінтеграційному курсу, розвитку зеленого фінансування та включенню українських компаній у міжнародні мережі постачання. Практична значущість полягає в можливості використання отриманих результатів для формування дорожніх карт корпоративної трансформації, підготовки нефінансової звітності, а також розроблення механізмів державної підтримки бізнесу на шляху адаптації до європейських стандартів.



Ключові слова: стале корпоративне управління, стратегічний менеджмент, ESG-метрики, ризик-менеджмент, відповідальне інвестування, бізнес-трансформація, інституційна відповідність, цифрова ESG-інфраструктура.

Economic benefits and challenges of implementing ESG principles in strategic enterprise management

Inna Kozlova

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61165, Ukraine, Kharkiv, 9-A Prospect Nauki,
<https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

Sergii Vasylyk

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61165, Ukraine, Kharkiv, 9-A Prospect Nauki,
<https://orcid.org/0000-0003-2676-5725>

Hanna Yeremiia

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Business and Human Resources Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 58002, Ukraine, Chernivtsi, 2 Kotsiubynskoho St.,
<https://orcid.org/0000-0002-0025-7688>

Abstract: Strengthening requirements for business transparency, stakeholder accountability, and adherence to sustainable development principles are shaping new priorities in strategic management. In Ukraine, these processes are further intensified



by the need to adapt to the European regulatory environment, integrate into global value chains, and operate under wartime and post-war reconstruction conditions. Under such circumstances, identifying the economic effects of incorporating environmental, social and governance (ESG) factors into long-term corporate strategies becomes crucial. The purpose of the study is to substantiate the financial and managerial outcomes of implementing modern sustainability standards and systematize the barriers to applying these approaches in the corporate practice of Ukrainian enterprises. The methodological framework includes comparative analysis, structural-logical generalization, statistical analysis of stock indices, graphical modeling, and expert evaluation. The results confirm the existence of a stable sustainability premium compared to traditional market benchmarks, as reflected in higher medium- and long-term profitability, lower volatility, and faster recovery after crisis periods. It is established that the success of sustainability integration depends on the enterprise's ability to digitalize reporting processes, develop ESG-competencies of personnel, and build a transparent risk-management system. A SWOT assessment demonstrates that key internal constraints include resource shortages, insufficient development of a sustainability-oriented corporate culture, and limited access of small and medium-sized enterprises to financing instruments for transformation. At the same time, significant growth potential is observed due to European integration progress, green finance development, and involvement of Ukrainian companies in global supply chains. The practical significance lies in the application of the obtained results for developing corporate transformation roadmaps, preparing non-financial reporting, and designing government support mechanisms to assist businesses in adapting to European standards.

Keywords: sustainable corporate governance; strategic management, ESG metrics, risk management, responsible investment; business transformation; institutional compliance; digital ESG infrastructure.

Постановка проблеми. Поглиблення вимог до прозорості бізнес-процесів,



відповідальності компаній перед суспільством і переходу до моделі сталого економічного розвитку зумовлює переосмислення традиційних підходів до корпоративного управління [1, с. 93]. Світові ринки капіталу все більше орієнтуються на нефінансові чинники, що впливають на цінність бізнесу та його здатність забезпечувати стабільні результати в умовах структурної турбулентності [2, с. 109]. Для України питання інтеграції принципів сталості посилюється завданнями економічного відновлення, наближенням до європейських регуляторних норм і необхідністю підвищення конкурентоздатності підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості [3, с. 14]. Саме тому дослідження економічних ефектів упровадження ESG-орієнтованих підходів виступає важливим напрямом забезпечення довгострокової стійкості та інвестиційної привабливості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень засвідчує зростаючу увагу наукової спільноти до інтеграції ESG-принципів як ключового чинника стратегічної трансформації підприємств і формування їх довгострокової конкурентоспроможності. У статті У. Ананд (U. Anand) та ін. підкреслено, що інтеграція ESG у корпоративне планування дає змогу підвищити стійкість бізнес-моделей, мінімізувати шоки та зміцнити довіру стейкхолдерів [4, с. 627]. У свою чергу, В. Чен (W. Chen) та ін. доводять, що високі ESG-показники активізують інноваційність компаній через розширення ресурсної бази та зниження агентських ризиків [2, с. 109]. У роботі М. Марфу (M. Marfu) та ін. підтверджено значущий вплив залучення громади та належного корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. Особливу увагу приділяється саме технологічному виміру ESG [5]. Так, С. Ядав (S. Yadav) та ін. доводять, що технології Industry 5.0 посилюють прозорість ESG-звітності, забезпечуючи перехід від ретроспективної до превентивної і реальної оцінки ризиків [6, с. 3455]. Водночас Р. Р. Р. Безера (R. R. R. Bezerra) та ін. виявили ключові бар'єри ESG-впровадження в будівельному секторі країн, що розвиваються, серед яких: нестача прозорості нефінансових показників і



відсутність стандартів оцінювання [7]. Емпіричне дослідження харчовій промисловості ЄС, проведене М. Марчевською (M. Marczevska) та ін., демонструє, що підприємства, які формують ESG-звітність, характеризуються вищою ефективністю [8]. Методологічні аспекти ESG-інтеграції розкривають Й. Алманадхе (Y. Almnadheh) та ін., які акцентують на ролі етичного управління та ризик-менеджменту в ESG-стратегіях [9]. Натомість Н. Аб Азіз (N. Ab Aziz) та ін., наголошують на значущості гендерного різноманіття та компетентності членів ради директорів у забезпеченні ефективності ESG-показників [10, с. 948]. Вектори ESG, що найбільш впливають на інвестиційні рішення, підкреслюючи взаємозалежність між економічною, соціальною та екологічною складовими виокремили Х. Ахмад (H. Ahmad) та ін. [11, с. 2965]. У статті С. Нурлатіфа (S. Nurlatifah) та ін. доведено, що корпоративна репутація є ключовим посередником у впливі ESG-показників на ринкову вартість бізнесу [12, с. 589].

Українські дослідження в цьому напрямі доповнюють глобальний контекст. Так, Д. Шедько акцентує на стратегічному значенні ESG для капіталізації українських компаній та адаптації регуляторних моделей до стандартів ЄС [13]. У свою чергу, Б. Пшик обґрунтовує, що інформаційна прозорість за ESG-підходом є каталізатором залучення інвестицій і зниження ризиковості капіталу [3, с. 16]. Дослідження О. Леги та ін. окреслює необхідність інтеграції ESG-критеріїв у податкову й аудиторську практику [14], а О. Гончаренко та ін. наголошують на їх інтеграції у стратегічні механізми управління агробізнесом [15, с. 147]. На рівні регіональної політики, Н. Чечетова та Н. Лелюк визначають ESG-стратегії основою моделі сталого розвитку територій [16].

Узагальнюючи результати наукової дискусії, можна стверджувати, що ESG-інтеграція трансформується з добровільної практики в стратегічний імператив корпоративного розвитку, формуючи нові стандарти відповідальності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри



активізацію досліджень у сфері ESG, низка фундаментальних питань залишається відкритою. Потребують уточнення механізми впливу ESG-факторів на фінансові результати бізнесу, особливо в економіках, що трансформуються. Недостатньо розроблені підходи до гармонізації міжнародних стандартів нефінансової звітності, оцінювання нефінансової вартості, адаптації ESG-індикаторів до галузевих і національних умов. Додаткової уваги потребує питання балансу між регуляторними вимогами, добровільними ініціативами та ринковими стимулами в реалізації ESG-підходів, що є критично важливим для України в контексті євроінтеграції. Відповідно, дослідження спрямоване на виявлення стійких економічних ефектів ESG-інтеграції, систематизацію ключових бар'єрів і визначення критеріїв готовності підприємств до впровадження ESG-принципів у стратегічний менеджмент. Практичне значення полягає у формуванні аналітичної бази, яка підтримає управлінські рішення, сприятиме розробленню моделей оцінювання стійкості бізнес-моделей і зміцненню конкурентних позицій компаній в умовах європейської інтеграції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у всебічному обґрунтуванні впливу інтеграції принципів сталого розвитку на фінансові показники та ринкову стійкість компаній, а також у визначенні ключових викликів і передумов ефективного впровадження ESG-підходів у корпоративне управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах геополітичної турбулентності та посилення глобальних викликів концепція ESG трансформувалася з добровільної моделі корпоративної відповідальності в ключовий компонент стратегічного управління. Її зміст зосереджується на інституційних практиках сталого розвитку, де економічні результати поєднуються з екологічною безпекою, соціальною відповідальністю та належним корпоративним управлінням [2, с. 115]. Такий підхід відповідає парадигмі стейкхолдер-орієнтованого менеджменту, яка передбачає максимізацію довгострокової цінності не лише для акціонерів, але і для



працівників, постачальників, споживачів, громад, держави та суспільства загалом.

Базою концепції є ідеї сталого розвитку, відповідно до яких економічне зростання можливе за умови збалансованого використання природних ресурсів, соціальної справедливості й ефективних механізмів інституційного контролю. У корпоративному вимірі це проявляється через інтеграцію екологічних стандартів, соціальної відповідальності та систем корпоративного управління в бізнес-стратегію, бізнес-процеси та систему показників ефективності [6, с. 3460].

З практичної точки зору впровадження ESG сприяє формуванню довгострокової стійкості підприємства, оскільки поєднання екологічних, соціальних та управлінських стандартів дозволяє бізнесу отримати доступ до більш дешевих і довгострокових джерел фінансування, підвищити рівень інвестиційної привабливості та зміцнити ринкові позиції [17, с. 45].

Компанії із розвиненими ESG-практиками демонструють нижчий рівень фінансових і нефінансових ризиків, зокрема регуляторних, операційних і репутаційних, що забезпечує їхню стабільність у періоди економічної турбулентності та високої невизначеності. Крім того, інтеграція ESG-принципів сприяє формуванню довіри стейкхолдерів, оптимізації внутрішніх процесів, зростанню конкурентоспроможності на глобальних ринках і здатності підтримувати операційну діяльність навіть у кризових умовах [12, с. 592].

При оцінюванні результативності ESG-підходів ключового значення набуває система індикаторів, що забезпечує порівняння підприємств, аналіз динаміки їхніх практик та обґрунтування управлінських рішень. Репрезентативним інструментом виступає методика Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [18], яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські параметри, ґрунтується на міжнародних стандартах корпоративної відповідальності й антикорупційного регулювання та забезпечує можливість порівняльного аналізу між країнами, галузями та компаніями. Застосування



класифікації OECD у дослідженні гарантує комплексність підходу, відображає повний спектр нефінансових вимірів стійкості бізнесу та дозволяє коректно інтерпретувати ключові драйвери економічних вигід і викликів ESG-інтеграції. Візуальна структура ESG-метрик, наведена на рисунку 1, підкреслює багатовимірність підходу та забезпечує аналітичну основу для висновків щодо стратегічної цінності сталого управління.



Рис. 1. Структура ESG-метрик відповідно до підходу OECD

Джерело: створено авторами за [18].

Візуалізація ESG-критеріїв відображає системний підхід до інтеграції принципів сталого розвитку в стратегічне управління підприємствами зі структуруванням показників за трьома ключовими напрямками: довкілля, соціальна відповідальність і корпоративне управління, що відповідає



міжнародній логіці оцінювання сталості бізнесу. Екологічний блок охоплює ключові параметри впливу діяльності підприємств на навколишнє середовище, зокрема рівень викидів парникових газів, ефективність використання енергетичних і водних ресурсів, управління відходами та запобігання деградації екосистем. Дані аспекти є базовими для оцінювання екологічної ефективності підприємства, а їх належне управління забезпечує зниження регуляторних і репутаційних ризиків, пов'язаних із переходом до низьковуглецевої економіки. Соціальний вимір концентрується на якості трудових відносин, дотриманні прав людини, розвитку людського капіталу, гарантуванні безпечних умов праці, формуванні інклюзивного середовища та відповідальному ставленні до споживачів і місцевих громад. У сучасних умовах такі параметри стають визначальними для формування довгострокового людського капіталу, підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної репутації, особливо в соціально чутливих секторах економіки. Корпоративне управління охоплює систему контролю, прозорості та відповідальності в управлінні компанією, включаючи захист прав акціонерів, дотримання принципів бізнес-етики, наявність ефективних механізмів протидії корупції, управління податковими ризиками, кібербезпеку та наявність розвинених комплаєнс-процедур. Саме ці компоненти визначають стійкість компанії до корпоративних конфліктів, санкцій і репутаційних криз, а також впливають на доступність капіталу та інвестиційну привабливість.

Зазначена класифікація є репрезентативною для дослідження економічних вигод і викликів ESG-інтеграції, оскільки охоплює весь спектр впливу підприємства на економічне, соціальне та природне середовище і забезпечує порівнянність із глобальними рейтингами та стандартами. Вона дозволяє комплексно оцінити ESG-поведінку компаній і сформувавши методологічну основу для подальшого аналізу взаємозв'язку між ESG-показниками та фінансовими результатами діяльності.

У контексті подальшого дослідження важливо також розглянути



структурне наповнення тематичних ESG-напрямів відповідно до міжнародних класифікацій. На рисунку 2 відтворено систематизацію ключових ESG-тем на основі підходу OECD, що демонструє широту охоплення питань та ієрархічну логіку їх формування в корпоративних моделях сталого розвитку.

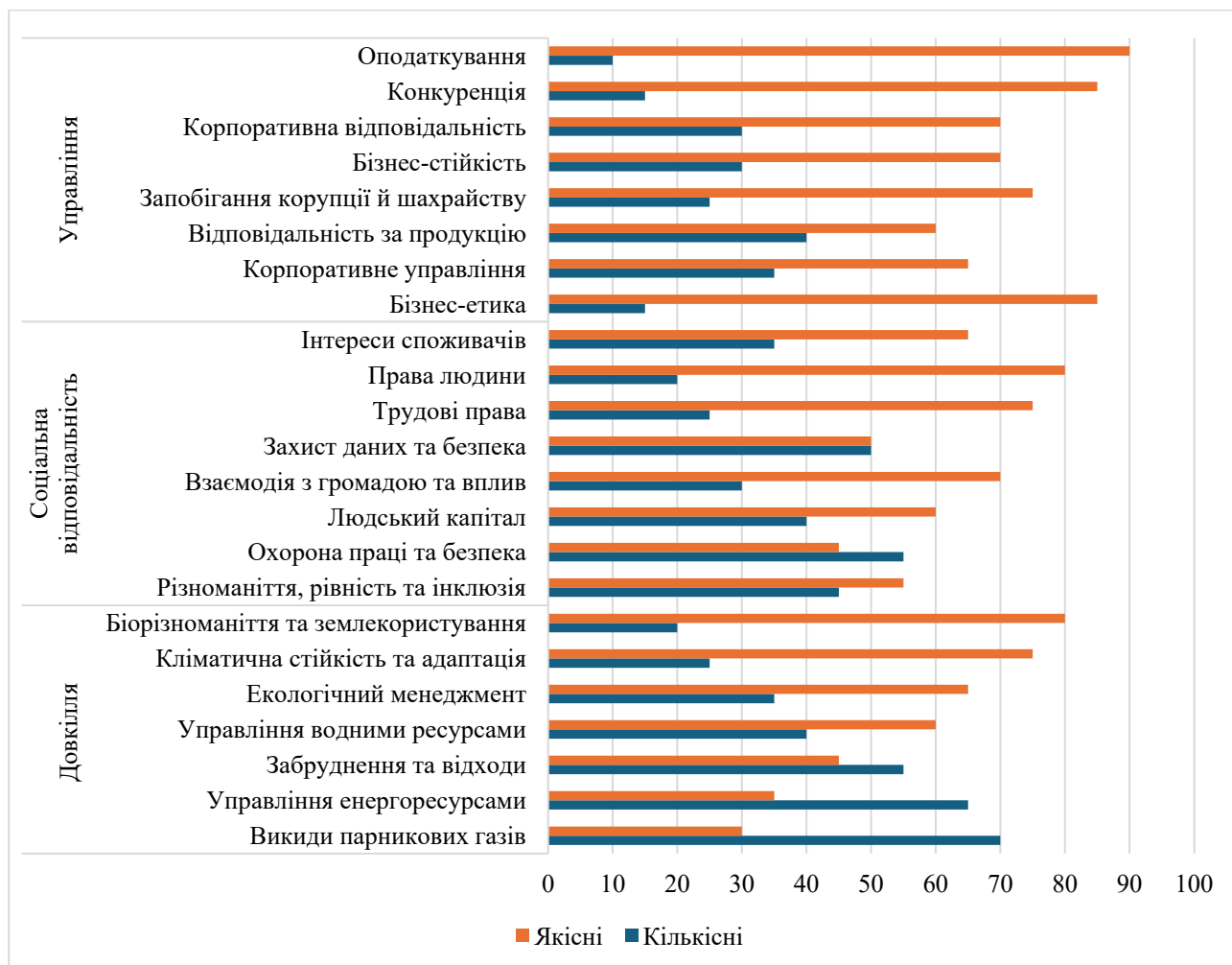


Рис. 2. Співвідношення якісних та кількісних ESG-метрик за тематичними напрямками

Джерело: побудовано авторами за [18].

Структура ESG-індикаторів демонструє різний ступінь кількісної та якісної вимірюваності компонентів сталого розвитку. Екологічний блок містить переважно кількісні показники, що відображають об'єктивні параметри впливу бізнесу на довкілля, зокрема рівень викидів парникових газів, споживання енергії, управління відходами та використання водних ресурсів. Такий характер



індикаторів дає змогу забезпечити точність вимірювання, порівнюваність результатів у часовій динаміці та зменшення суб'єктивності при оцінюванні впливу підприємства на екологічну систему.

Соціальні критерії, навпаки, характеризуються більшою часткою якісних показників. Це зумовлено складністю кількісної оцінки таких аспектів, як рівень дотримання трудових прав, розвиток людського капіталу, вплив на громади, забезпечення рівних можливостей і захист прав людини. Значна частка якісних метрик у соціальному вимірі свідчить про необхідність глибокого інституційного аналізу, верифікації соціальних політик і врахування специфіки корпоративної культури.

Найвищий відсоток якісних індикаторів спостерігається у сфері корпоративного управління, де домінують оцінки етичних стандартів, прозорості управлінських процесів, відповідальності керівництва, дотримання антикорупційних практик та ефективності системи комплаєнсу. Це пояснюється тим, що якість корпоративного управління визначається насамперед поведінковими характеристиками, рівнем прозорості та довіри, що складно піддаються точному числовому вимірюванню.

Співвідношення кількісних і якісних показників у різних ESG-вимірах вказує на багатокомпонентність підходу до оцінювання сталого розвитку підприємств. Це підтверджує, що економічні вигоди від ESG-стратегії залежать не лише від екологічної ефективності, але і від соціальної відповідальності та якості корпоративного управління, які формують довгострокову довіру інвесторів і партнерів.

Таким чином, наведена структура ESG-оцінювання засвідчує зміщення глобального бізнес-дискурсу від вузько фінансової логіки до інтегрованої моделі нефінансової аналітики, що формує основу стратегічного планування, інвестиційного відбору, корпоративного контролю та довгострокової стійкості компаній. Це означає переорієнтацію від короткострокової прибутковості до комплексного створення вартості, де фінансові результати оцінюються в



контексті екологічних і соціальних ефектів. Емпіричним підтвердженням дієвості такого підходу виступає динаміка спеціалізованих ESG-індексів [19; 20], які демонструють поведінку компаній із високими стандартами сталості порівняно з традиційними ринковими показниками. На рисунку 3 подано динаміку індексу MIB ESG, що є одним із ключових орієнтирів результативності ESG-орієнтованих підприємств на європейському ринку капіталу.

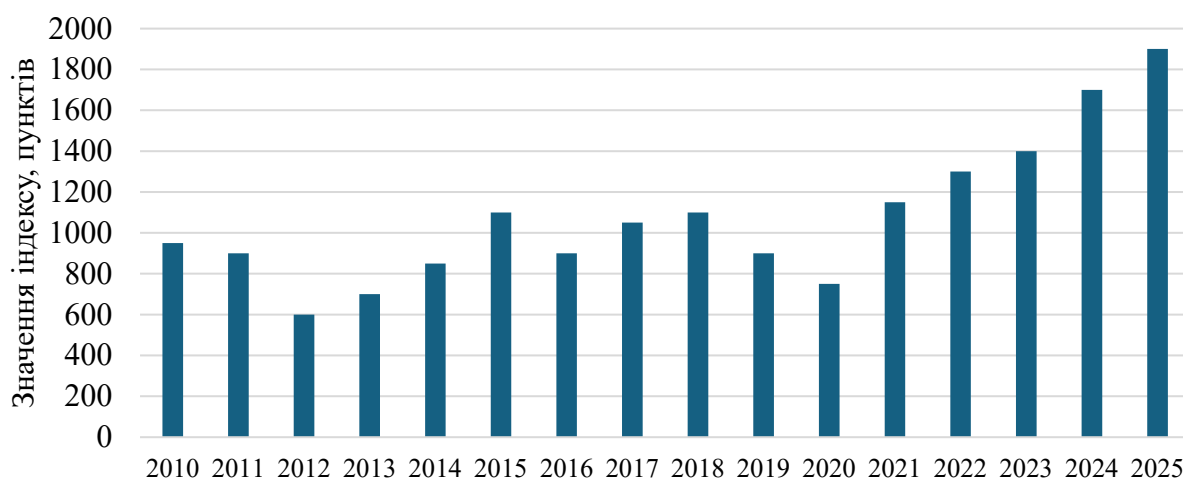


Рис. 3. Динаміка індексу MIB ESG за 2010–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [19; 20].

Аналіз динаміки даних свідчить, що ESG-орієнтовані компанії демонструють помірну реакцію на циклічні коливання та високі адаптивні властивості в умовах кризи. Різне зниження у 2020 р. відповідає глобальному шоку COVID-19, однак вже у 2021 р. індекс відновився до докризових значень, а в 2022–2025 рр. відбулося стійке зростання. Це підтверджує наявність премії за стійкість і премії за ризик ESG, що відображає довгострокову довіру інвесторів і стратегічну конкурентну перевагу компаній зі сталими моделями розвитку.

Таким чином, емпіричні дані засвідчують, що стратегічна інтеграція ESG-принципів формує не лише репутаційну та соціальну вартість, але і забезпечує вищу рентабельність та нижчу волатильність у порівнянні з традиційними бізнес-моделями. Підприємства, які впроваджують сталі практики,



демонструють здатність швидше відновлюватися після системних шоків, що є ключовою ознакою їхньої фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. У динаміці ринкової капіталізації такі компанії характеризуються довгостроковою висхідною траєкторією, що підтверджує стратегічний характер ESG-орієнтації як джерела зростання вартості бізнесу.

Для більш глибокого розуміння трансформаційних процесів у сегменті сталих фінансів розглянемо ключові етапи зміни ринкової вартості ESG-компаній протягом 2010–2025 рр. (табл. 1), які репрезентують реакцію інвесторів на глобальні економічні цикли та посилення ролі нефінансових метрик у корпоративному управлінні.

Таблиця 1

Етапи зміни ринкової вартості ESG-компаній за період 2010–2025 рр.

Період	Тенденція	Економічне значення
2010–2012	Падіння ~-35%	Європейська боргова криза
2013–2019	Поступове зростання	Посткризове відновлення, зміцнення ESG-практик
2020	Падіння ~-30%	COVID-19, глобальний шок
2021–2025	Активне зростання ~+70%	Ера ESG-капіталізації, зелені фінанси, посилення інвестиційної привабливості

Джерело: побудовано авторами за [19; 20].

Аналіз динаміки підтверджує еволюційність розвитку ринку сталих інвестицій, адже початкове трактування ESG-чинників як допоміжного елементу корпоративної цінності поступово трансформувалося в їх інтеграцію до стратегічного управління та фінансового планування. Особливо показовим є період після 2020 р., коли на тлі пандемічного та геоекономічного шоків компанії із високим ESG-профілем продемонстрували швидше відновлення та нижчу волатильність, що спричинило перегляд інвестиційних пріоритетів на користь відповідального капіталу.

Для розкриття фінансової природи цих переваг проаналізуємо ключові ринкові параметри ESG-індексів у порівнянні з базовим глобальним ринковим



бенчмарком (табл. 2). Це дозволяє як оцінити абсолютні результати, так і чітко визначити відмінності в дохідності, ризиковому профілі та стійкості до зовнішніх шоків, що є критично важливим для стратегічних інвесторів.

Таблиця 2

Фінансові характеристики ESG-індексів (компаративний аналіз)

Показник	FTSE IX Global ESG Equal Weight	Global Market Benchmark	Економічне значення
Річна дохідність (10 років)	10,62%	8,52%	ESG → вища середньо- та довгострокова дохідність
Річна дохідність (5 років)	11,05%	10,50%	Перевага ESG в умовах циклічності
Результат 2022 року (криза)	-4,89%	-17,36%	ESG менш вразливий до шоків і падінь
Дохідність 2021 року	28,06%	19,16%	ESG виграє у фазі ринку зростання
Дохідність 2024 року	13,44%	7,44%	Подвійна перевага ESG
Sharpe Ratio (10 років)	0,71	0,60	ESG має кращий баланс «дохідність/ризик»
Волатильність (10 років)	0,15	0,14	Практично однаковий ризик при вищій віддачі

Джерело: побудовано авторами за [19; 20].

Отже, результати аналізу підтверджують, що ESG-орієнтовані компанії забезпечують кращий баланс між дохідністю та ризиком, формуючи підвищену економічну стійкість і конкурентну інвестиційну позицію. Вищі середньо- та довгострокові показники в поєднанні з меншою глибиною падіння та швидшим відновленням у періоди глобальних шоків свідчать про нижчу ринкову чутливість таких активів. Таким чином, ESG-підхід трансформується з елемента корпоративної відповідальності на ключовий інструмент стратегічного менеджменту в умовах зростаючої ролі нефінансових чинників і ринкової невизначеності.

Попри підтверджені переваги, інтеграція ESG-принципів супроводжується низкою перешкод, що уповільнюють трансформацію корпоративних моделей управління. Підвищена стійкість та ефективність ESG-орієнтованих стратегій не



усуває складність їх впровадження, адже вимагає перебудови організаційних процесів, фінансових механізмів, бізнес-культури та системи контролю. Для українських компаній ці виклики посилюються умовами війни, структурними особливостями економіки й обмеженістю ресурсів. Тож доцільним є використання SWOT-аналізу як інструменту оцінювання сильних і слабких сторін ESG-трансформації, а також можливостей та ризиків, що формуються в умовах сучасного економічного, регуляторного та геополітичного середовища (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз впровадження ESG-принципів українськими підприємствами

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Формування довгострокової конкурентної переваги на європейських ринках	Низький рівень готовності корпоративних систем управління до ESG-звітування
Посилення інвестиційної привабливості та доступу до зовнішнього капіталу	Обмежені фінансові ресурси на модернізацію, аудит і цифровізацію
Підвищення стійкості до криз та операційних ризиків	Недостатній рівень ESG-компетенцій персоналу
Активізація інновацій і «зеленої» модернізації виробництва	Фрагментованість даних, низька цифрова інтегрованість процесів
Підвищення репутаційного капіталу та прозорості бізнесу	Нерозвинена корпоративна ESG-культура, домінування короткострокового планування
Можливості (O)	Загрози (T)
Відповідність вимогам ЄС та інтеграція до європейських ланцюгів вартості	Зростання регуляторного й адміністративного навантаження
Отримання доступу до міжнародного фінансування, грантів і зелених інструментів	Ризик «ESG-формалізму»
Залучення міжнародних інвесторів і стратегічних партнерів	Можливе витіснення МСБ з ринку через високі вимоги відповідності
Розвиток ринку екологічних технологій, відновлювальних джерел енергії, ресурсоефективності	Нестабільність інституційного середовища в умовах війни
Формування нових управлінських компетенцій і культури відповідальності	Інформаційні та кіберзагрози в процесі цифровізації ESG-процесів

Джерело: власна розробка авторів.

SWOT-аналіз підтверджує, що інтеграція ESG-принципів для українських підприємств має не стільки тактичний, як стратегічний характер, визначаючи вектор довгострокової конкурентоспроможності та здатності інтегруватися в



глобальні економічні мережі. ESG виступає не лише як інструмент підвищення інвестиційної привабливості, але і як каталізатор технологічного оновлення, формування прозорої системи корпоративного управління та зміцнення довіри стейкхолдерів. Водночас наявні структурні обмеження, зокрема дефіцит фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмеженість людського капіталу та невисока корпоративна ESG-зрілість, що істотно ускладнюють темпи та глибину трансформаційних процесів. Сформована асиметрія між короткостроковими витратами на впровадження ESG-підходів і відтермінованими економічними вигодами є особливо відчутною в умовах воєнної економіки та нестабільного інституційного середовища. Саме тому ключовими чинниками успішної ESG-трансформації виступатимуть здатність підприємств забезпечити розвиток компетентностей у сфері сталого управління, модернізувати інформаційні системи, запровадити прозорі механізми звітності та комунікації зі стейкхолдерами, а також сформувати стратегічний горизонт управлінських рішень, орієнтований на вектор сталого розвитку.

Висновки. Проведений аналіз підтвердив, що інтеграція ESG-принципів виступає ключовим чинником підвищення стратегічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Емпіричні дані фондових ринків засвідчили наявність стабільної премії ESG-інвестицій, що проявляється у вищих показниках дохідності, зниженій волатильності та швидшому відновленні в періоди глобальних криз. Структурний аналіз ESG-метрик виявив зміщення акценту від виключно фінансових показників до нефінансових критеріїв ефективності, які формують нову архітектуру корпоративного управління та інвестиційного аналізу. Встановлено, що впровадження ESG в українських компаніях супроводжується значним дисбалансом між короткостроковими витратами та довгостроковими вигодами, зумовленим обмеженістю фінансових ресурсів, низьким рівнем цифрової готовності та недостатністю управлінських компетенцій у сфері сталого розвитку. Водночас, стратегічний потенціал ESG полягає в здатності забезпечити доступ до



міжнародних ринків капіталу, прискорити технологічну модернізацію та сприяти інтеграції України в європейський економічний простір.

Отже, впровадження ESG-орієнтованих моделей управління повинно розглядатися як інвестиція в довгострокову економічну стійкість і конкурентоспроможність, а не як короткостроковий чинник витрат. Ефективність реалізації ESG-підходів залежатиме від здатності підприємств упроваджувати цифрові інструменти звітності, вдосконалювати внутрішні процеси корпоративного контролю, формувати компетентності персоналу та забезпечувати прозору взаємодію зі стейкхолдерами. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням індикаторів оцінювання ESG-зрілості українських підприємств, моделюванням економічної ефективності сталих інвестицій і формуванням методичного інструментарію для адаптації бізнес-практик до вимог європейського регуляторного простору.

Список використаних джерел

1. 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> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Chen W., Xie Y., He K. Environmental, social, and governance performance and corporate innovation novelty. *International Journal of Innovation Studies*. 2024. Vol. 8. No. 2. P. 109–131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.01.003> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Пшик Б. І. Інформаційна прозорість крізь призму ESG-принципів як сучасний імператив залучення інвестицій у розвиток компаній. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.14> (дата звернення: 01.11.2025).
4. Anand U., Rawat A., Sharma P. Integrating ESG (Environmental, Social, Governance) into corporate strategic planning. *International Journal of Environmental*



Sciences. 2025. Vol. 11. No. 5s. P. 627–633. DOI: <https://doi.org/10.64252/3mkpt445> (дата звернення: 01.11.2025).

5. Building long-term value: a practical guide to integrating ESG into business strategies / A. Marfy et al. *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 10. Article 100955. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100955> (дата звернення: 01.11.2025).

6. Environmental, social, and governance (ESG) reporting and missing (M) scores in the Industry 5.0 era S. Yadav et al. *Sustainable Development*. 2025. Vol. 33. No. 3. P. 3455–3477. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3306> (дата звернення: 01.11.2025).

7. Bezerra R. R. R., Martins V. W. B., Macedo A. N. Validation of challenges for implementing ESG in the construction industry considering the context of an emerging economy country. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14. No. 14. Article 6024. DOI: <https://doi.org/10.3390/app14146024> (дата звернення: 01.11.2025).

8. Digital transformation, ESG, and companies' performance: an exploratory study / M. Marczewska et al. *Journal of Technology Transfer*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10247-1> (дата звернення: 01.11.2025).

9. Almnadheh Y., Samara H., Alqudah M. Z. Enhancing ESG integration in corporate strategy: a bibliometric study. *International Journal of Law and Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2024-0385> (дата звернення: 01.11.2025).

10. The interaction effect of family ownership, board gender and skills on CSR strategy with ESG performance / N. H. Ab Aziz et al. *Corporate Governance*. 2025. Vol. 25. No. 4. P. 948–961. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-02-2024-0113> (дата звернення: 01.11.2025).

11. Ahmad H., Yaqub M., Lee S. H. Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability. *Environment, Development and Sustainability*. 2024. Vol. 26. P. 2965–2987. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x> (дата звернення: 01.11.2025).

12. Nurlatifah S., Widyastuti T., Ahmar N. Nexus of ESG disclosure,



sustainability performance and firm value. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 3. No. 62. P. 589–602. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4704> (дата звернення: 01.11.2025).

13. Шедько Д. В. Імплементація ESG-підходу в управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17395041> (дата звернення: 01.11.2025).

14. ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності / О. В. Лега та ін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566> (дата звернення: 01.11.2025).

15. Гончаренко О. В., Родіна О. В., Орлова С. К. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегічне 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) (дата звернення: 01.11.2025).

16. Чечетова Н. Ф., Лелюк Н. Є. ESG-стратегія розвитку регіону: економічний та фінансовий аспект. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16734889> (дата звернення: 01.11.2025).

17. Погребняк А., Лактіонова В., Костюнік О. Імплементація принципів ESG як можливість підвищення інвестиційної привабливості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.7> (дата звернення: 01.11.2025).

18. Behind ESG ratings: Unpacking sustainability metrics. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/behind-esg-ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

19. FTSE IX Global ESG Equal Weight Total Return Index Factsheet. *FTSE Russell*. URL: https://www.lseg.com/content/dam/ftse-russell/en_us/documents/factsheets/global-esg-equal-weighted-index-fact-sheet.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

20. 2025 Euronext ESG Trends Report reveals continued progress and rising



ambition across ESG priorities. *Euronext*. URL:
<https://www.euronext.com/en/news/2025-euronext-esg-trends-report-reveals-continued-progress-and-rising-ambition-across-esg> (дата звернення: 01.11.2025).