

ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування ESG-орієнтованої стратегії розвитку підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності на глобальних ринках. У статті ESG розглянуто не як окремий блок корпоративної звітності, а як систему управлінських рішень, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські критерії з доступом до капіталу, участю в міжнародних ланцюгах створення вартості, репутаційною стійкістю, операційною ефективністю та відповідністю новим вимогам зовнішніх ринків.

Метою дослідження є визначення еколого-соціально-управлінських чинників формування ESG-орієнтованої стратегії розвитку підприємства та обґрунтування напрямів її використання для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних ринках.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано методи теоретичного узагальнення, систематизації наукових підходів, порівняльного аналізу, статистичного групування, структурно-логічного аналізу, табличного узагальнення та аналітичної інтерпретації даних. Емпіричну основу становлять міжнародні дані щодо звітності зі сталого розвитку, інвесторських очікувань, вимог Європейського Союзу до корпоративної звітності та належної перевірки, а також результати опитувань щодо готовності українських компаній до ESG-трансформації.

Результати дослідження. Встановлено, що ESG-орієнтована стратегія перетворюється на чинник конкурентоспроможності не через декларативне позиціонування підприємства, а через здатність підтверджувати сталість бізнес-моделі даними, процедурами управління ризиками, простежуваністю ланцюгів постачання, декарбонізаційними рішеннями, соціальною відповідальністю та якістю корпоративного управління. Показано, що серед найбільших компаній світу звітність зі сталого розвитку стала усталеною практикою, а інвестори дедалі більше використовують ESG-інформацію для оцінювання ризиків, довгострокової вартості й надійності бізнес-моделей. Виявлено, що після спрощення правил Європейського Союзу у 2026 році пряме регуляторне охоплення скорочується, проте ринковий ефект ESG не зникає, оскільки вимоги до даних, викидів, належної перевірки та прозорості зберігаються у відносинах великих компаній із постачальниками.

Сфера застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами при розробленні стратегій виходу на глобальні ринки, підготовці до співпраці з міжнародними замовниками, банками та інвесторами, формуванні системи ESG-звітності, побудові внутрішньої архітектури нефінансових даних, а також органами державної влади при розробленні політики підтримки конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах європейської інтеграції.

Висновки. ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства є не допоміжним комунікаційним інструментом, а складовою економічної стратегії, яка впливає на доступ до ринків, вартість фінансування, якість управління ризиками, довіру партнерів і здатність підприємства залишатися учасником глобальних ланцюгів створення вартості. Для українських підприємств найважливішими напрямками такої стратегії є вибір суттєвих ESG-пріоритетів, цифровізація даних, підготовка персоналу, підтвердження показників, декарбонізація виробничих процесів і узгодження корпоративного управління з очікуваннями європейських контрагентів.

Ключові слова: ESG, конкурентоспроможність, стратегія розвитку підприємства, глобальні ринки, сталий розвиток, корпоративне управління, декарбонізація, ESG-звітність, євроінтеграція, ланцюги постачання.

VIACHESLAV KOLODIASHNYI

ESG-oriented enterprise development strategy as a tool for increasing competitiveness in global markets

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied foundations of forming an ESG-oriented enterprise development strategy as a tool for increasing competitiveness in global markets.

The purpose of the study is to identify the environmental, social and governance factors shaping an ESG-oriented enterprise development strategy and to substantiate the directions of its use for strengthening the competitiveness of Ukrainian enterprises in global markets.

Research methods. The study uses theoretical generalization, systematization of scientific approaches, comparative analysis, statistical grouping, structural and logical analysis, tabular generalization and analytical interpretation of data.

Results of work. The article shows that an ESG-oriented strategy becomes a factor of competitiveness not through declarative positioning but through the enterprise's ability to confirm the sustainability of its business model by data, risk management procedures, supply-chain traceability, decarbonization measures, social responsibility and corporate governance quality. The analysis demonstrates that sustainability reporting has become a stable practice among the world's largest companies, while investors increasingly use ESG information to assess risks, long-term value and the reliability of business models.

Field of application of the results. The results may be used by enterprises developing strategies for entering global markets, preparing for cooperation with international customers, banks and investors, building ESG reporting systems and designing internal non-financial data architecture.

Conclusions. An ESG-oriented enterprise development strategy is not an auxiliary communication instrument but a component of economic strategy that affects market access, cost of financing, risk management quality, partner trust and the ability of a firm to remain part of global value chains.

Keywords: ESG, competitiveness, enterprise development strategy, global markets, sustainable development, corporate governance, decarbonization, ESG reporting, European integration, supply chains.

Постановка проблеми. Глобальні ринки дедалі менше сприймають конкурентоспроможність підприємства лише як співвідношення ціни, якості та виробничої потужності. Для міжнародного покупця, банку, інвестора або стратегічного партнера дедалі важливішими стають походження сировини, енергоємність продукції, вуглецевий слід, умови праці, сталість ланцюгів постачання, доброчесність управління, антикорупційні процедури та здатність підприємства надавати перевірені дані про власну діяльність. У такій логіці екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) переходять із площини добровільної репутаційної активності до площини стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства.

Для українських підприємств ця проблематика має додатковий вимір. Війна посилює ризики безперервності виробництва, підвищує вартість капіталу, ускладнює логістику та змушує компанії доводити надійність контрагентам, які працюють за правилами європейських і глобальних ринків. Водночас європейська інтеграція України змінює вимоги до корпоративної прозорості, декарбонізації, належної перевірки ланцюгів постачання та нефінансової звітності. Підприємство, яке не має ESG-даних, процедур і відповідальних управлінських рішень, може втрачати не тільки репутаційні переваги, а й доступ до замовлень, фінансування та партнерств.

Отже, актуальним стає перехід від фрагментарного сприйняття ESG як звітного або іміджевого напрямку до розуміння ESG-орієнтованої стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Така стратегія має поєднувати економічну результативність, управління ризиками, екологічну модернізацію, соціальну відповідальність і прозорість управління в єдиній логіці розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова дискусія щодо впливу сталого розвитку та ESG на конкурентоспроможність підприємств формувалася поступово. Одним із базових напрямів стали дослідження, у яких корпоративна сталість пов'язується не лише з моральною відповідальністю бізнесу, а й із відмінностями в організаційних процесах, управлінні ризиками та результативності. Еклз Р. Дж., Іоанну І. та Серафейм Дж. довели на вибірці компаній США, що підприємства з високою культурою сталості демонструють інші управлінські процеси, ширше залучення стейкхолдерів і вищі довгострокові результати порівняно з компаніями, які майже не інтегрували відповідні політики [1].

Фріде Г., Буш Т. і Бассен А. узагальнили результати понад двох тисяч емпіричних досліджень і показали, що зв'язок між ESG та корпоративними фінансовими показниками переважно є невід'ємним або позитивним [2]. Цей результат не означає

автоматичної прибутковості будь-якої ESG-активності, однак він формує важливий методологічний висновок для стратегії підприємства: ESG має оцінюватися як сукупність управлінських рішень, здатних впливати на ризик, вартість капіталу, операційну ефективність і довіру контрагентів.

Кхан М., Серафейм Дж. і Юн А. внесли до цієї дискусії поняття суттєвості ESG-питань для конкретної галузі. Автори показали, що кращі результати пов'язані не з широким набором загальних ESG-декларацій, а з інвестуванням у ті питання сталості, які є матеріальними для бізнес-моделі певної галузі [3]. Такий підхід особливо важливий для українських підприємств, оскільки обмежені ресурси не дають змоги однаково глибоко розвивати всі напрями ESG. Стратегічний ефект виникає тоді, коли підприємство визначає ті екологічні, соціальні й управлінські чинники, які прямо впливають на його ринки, витрати, ланцюги постачання і довіру партнерів.

Фатемі А., Глаум М. і Кайзер С. дослідили взаємозв'язок між ESG-результативністю, розкриттям інформації та вартістю компанії. Вони показали, що ESG-сильні сторони можуть підвищувати вартість, а слабкі сторони її знижувати, водночас розкриття інформації відіграє роль модератора між фактичною ESG-результативністю та оцінкою компанії ринком [4]. Отже, прозорість без реальних змін у бізнес-моделі не створює достатньої конкурентної переваги, але якісне розкриття здатне зменшувати інформаційну асиметрію й посилювати довіру до підприємства.

Суто фінансовий аспект ESG поглиблюють дослідження впливу екологічного ризик-менеджменту на вартість капіталу. Шарфман М. П. і Фернандо К. С. показали, що якісніше управління екологічними ризиками асоціюється з нижчою вартістю капіталу [6]. Схожу логіку розвивають Се Дж., Нозава В., Ягі М., Фудзії Х. та Манагі С., які дослідили взаємозв'язок між окремими ESG-активностями й корпоративними фінансовими показниками та виявили переважно невід'ємний зв'язок між ними [5]. Ці праці дають підстави розглядати ESG не як витратний додаток, а як інвестицію у зниження ризиків і підвищення якості управління ресурсами.

Після пандемійного та геополітичного заострення посилюється інтерес до ESG як сигналу стійкості бізнесу. Бродсток Д. К., Чан К., Чен Л. Т. В. і Ван С. дослідили роль ESG-результативності в період фінансового стресу та показали, що

в умовах ринкової турбулентності інвестори можуть сприймати ESG як сигнал нижчого ризику та кращих перспектив [7]. Водночас Дремпетич С., Кляйн К. і Цвергель Б. звернули увагу на обмеження ESG-рейтингів, зокрема вплив розміру компанії та доступності даних на оцінки [8]. Такий висновок важливий для практики, оскільки підприємство може мати добрі реальні практики, але залишатися непомітним для глобальних контрагентів без системи даних і звітності.

Український контекст розкривають праці, присвячені адаптації корпоративної звітності до європейських вимог. Фоміна О., Семенова С. і Король С. розглядають імплементацію Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку у практику українських корпорацій і пов'язують її з прозорістю, модернізацією управління, залученням інвестицій та європейською інтеграцією [9]. Разом із тим малодослідженим залишається питання не лише підготовки ESG-звітності, а саме перетворення ESG на стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках. Недостатньо розкрито, як підприємство має поєднати суттєві ESG-пріоритети, цифрові дані, операційну ефективність, вимоги інвесторів і європейські правила в єдину систему стратегічних рішень.

Мета статті. Метою дослідження є визначення еколого-соціально-управлінських чинників формування ESG-орієнтованої стратегії розвитку підприємства та обґрунтування напрямів її використання для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних ринках.

Виклад основного матеріалу. ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства має розглядатися як спосіб узгодження довгострокових економічних цілей із вимогами сталості, прозорості та відповідального управління. На відміну від разових соціальних ініціатив або екологічних проєктів, стратегічний підхід передбачає включення ESG-критеріїв у бізнес-модель, інвестиційні рішення, закупівлі, енергоспоживання, кадрову політику, управління ризиками, систему внутрішнього контролю та комунікацію з ринком.

Конкурентна дія ESG проявляється через п'ять основних каналів. Перший канал пов'язаний із доступом до ринків, оскільки міжнародні замовники дедалі частіше вимагають від постачальників даних про викиди, трудові практики, походження сировини й управління ризиками. Другий канал охоплює доступ до фінансування, адже банки та

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

інвестори використовують ESG-інформацію для оцінки ризиків, сталості грошових потоків і якості управління. Третій канал стосується операційної ефективності, оскільки енергоощадність, ресурсна ефективність і зменшення втрат безпосередньо впливають на собівартість. Четвертий канал пов'язаний із репутацією та довірою, особливо на ринках із високою чутливістю до походження продукції. П'ятий канал охоплює управління регуляторними ризиками, позаяк вимоги Європейського Союзу змінюють не тільки правила для великих компаній, а й поведінку їхніх постачальників.

Масштабність цього зсуву підтверджується міжнародними даними щодо корпоративної звітності. Стійкість уже не є вузькою практикою окремих компаній, а перетворюється на поширену інституційну норму. У дослідженні KPMG 2024 року охоплено 5800 компаній, а показники розкриття даних демонструють, що найбільші корпорації переходять від загальних повідомлень до структурованих цільових показників, оцінки суттєвості, кліматичних розкриттів та інформації про біорізноманіття. Узагальнення відповідних показників наведено у табл. 1.

Дані табл. 1 показують, що ESG-інформація дедалі більше набуває ознак ринкового стандарту.

Особливо показовим є поєднання високої частки цілей зі скорочення викидів, поширення оцінки суттєвості та зростання уваги до біорізноманіття. Для підприємства це означає, що конкурентоспроможність на глобальних ринках залежить не тільки від здатності виробляти продукцію, а й від здатності пояснити її екологічний, соціальний та управлінський профіль у порівнюваному форматі.

Водночас ESG не можна зводити до формального звітування. Якщо компанія декларує сталість, але не має внутрішніх даних, відповідальних підрозділів, процедур верифікації та управлінських рішень, вона потрапляє в зону ризику недовіри. Саме тому найбільш значущим стає перехід від звіту як кінцевого документа до ESG-стратегії як системи управління. Звіт у такій логіці є лише зовнішнім відображенням того, як підприємство управляє енергією, водою, відходами, персоналом, безпекою праці, постачальниками, етичними правилами й кліматичними ризиками.

Другим емпіричним підтвердженням стратегічної ваги ESG є поведінка інвесторів. Міжнародні дослідження інституційних інвесторів демонструють, що ESG-дані використовуються не як другорядний елемент репутаційної оцінки, а як інформаційна база для аналізу ризиків, капіталь-

Таблиця 1. Поширення ESG-звітності та сталих корпоративних практик у глобальному бізнесі за даними KPMG 2024 року

Показник	Значення	Аналітична інтерпретація для конкурентоспроможності
Кількість компаній, охоплених дослідженням	5800 компаній	Масштаб вибірки підтверджує, що ESG-звітність стала глобальним, а не нішевим явищем
Найбільші компанії світу, що включають інформацію про сталий розвиток у річні звіти	82% G250	Стійкість інтегрується у фінансову та стратегічну комунікацію великих корпорацій
Компанії G250 із цілями скорочення викидів вуглецю	95%	Декарбонізаційні цілі стають нормою конкурентної поведінки на глобальних ринках
Компанії у вибірці 5800 із цілями скорочення викидів вуглецю	80%	Вимоги до кліматичних показників поширюються за межі найбільших корпорацій
Компанії, що проводять оцінку суттєвості	79%	Ринок переходить від загальних ESG-повідомлень до визначення матеріальних для бізнесу питань
Компанії, що використовують концепцію подвійної суттєвості	42%	Поступово поширюється оцінювання не лише впливу ESG на фінанси, а й впливу бізнесу на довкілля та суспільство
Компанії, що звітують про втрату біорізноманіття та вплив на природу як ризик для бізнесу	23% у 2020 р.; 49% у 2024 р.	За чотири роки показник зріс більш ніж удвічі, що свідчить про розширення екологічного виміру конкурентної звітності
Компанії G250, що застосовують рекомендації TCFD	72%	Кліматичні ризики дедалі частіше подаються у форматі, зрозумілому інвесторам і фінансовим установам
Компанії, що вже посилаються на IFRS S2	4%	Починається адаптація до глобальної мови кліматичних фінансових розкриттів

Джерело: складено автором за даними KPMG Survey of Sustainability Reporting 2024 [10].

Таблиця 2. Інвесторські очікування щодо ESG-даних, кліматичних дій і якості корпоративної звітності

Показник	Значення	Стратегічне значення для підприємства
Інституційні інвестори, які за останній рік збільшили використання ESG-інформації	88%	ESG-дані стають частиною інвестиційного аналізу та оцінки вартості підприємства
Інвестори, які вважають, що ризик для короткострокових результатів переважає довгострокові вигоди багатьох ESG-інвестицій	92%	Компанії мають доводити економічну логіку ESG-проектів, а не обмежуватися деклараціями
Інвестори, які вважають, що матеріальність і порівнюваність звітності зі сталого розвитку потребують поліпшення	80%	Конкурентною перевагою стає якість даних, методологія й зіставність показників
Інвестори, які вважають, що звітність за ISSB та CSRD має проходити незалежну перевірку	64%	Зростає значення аудиту, внутрішнього контролю та документування ESG-показників
Інвестори, для яких зміна клімату є дуже або надзвичайно важливим чинником зміни бізнес-моделі компанії	50%	Кліматична адаптація перетворюється на параметр стратегічної оцінки підприємства
Інвестори, які очікують від компаній посилення дій зі зменшення вуглецевих викидів	64%	Декарбонізація впливає на інвестиційну привабливість і переговорну позицію підприємства
Інвестори, які очікують дій зі зниження ризиків у ланцюгах постачання	68%	ESG-стратегія має охоплювати не тільки виробництво, а й постачальників, логістику та контрагентів
Інвестори, які більше довіряють інформації зі сталого розвитку за наявності підтвердження	76%	Перевірюваність стає умовою довіри до ESG-повідомлень і нефінансових показників

Джерело: складено автором за даними EY Global Institutional Investor Survey 2024 та PwC Global Investor Survey 2024 [11; 12].

них витрат, стратегії переходу до нижчих викидів та стійкості ланцюгів постачання [11; 12]. У табл. 2 систематизовано окремі показники, які характеризують запит інвесторів на перевірювану ESG-інформацію.

Інформація табл. 2 дає підстави зробити важливий висновок: інвесторська спільнота не очікує від підприємств абстрактної «зеленості», а вимагає доказової логіки. Значення має не сам факт наявності ESG-розділу у звіті, а здатність показати, як екологічні, соціальні та управлінські рішення змінюють ризиковий профіль, витрати, стійкість ланцюгів постачання, здатність проходити зовнішню перевірку й довгострокову якість грошових потоків. Для українських підприємств такий запит має особливу вагу, оскільки після 2022 року міжнародні партнери оцінюють не лише комерційні умови, а й стійкість операцій, прозорість власності, безперервність постачання та здатність діяти за міжнародними стандартами.

Третій вимір ESG-стратегії пов'язаний із регуляторним середовищем Європейського Союзу. Після прийняття Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку та Директиви про належну перевірку корпоративної сталості європейський ринок почав переходити від добровільної прозорості до обов'язкових вимог. У 2026 ро-

ці Європейський Союз спростив частину правил, підвищив пороги охоплення і відтермінував частину вимог [14; 15; 16]. Однак для підприємств поза межами ЄС ринковий ефект не зникає, тому що великі європейські компанії й надалі потребують ESG-даних від своїх постачальників. Цей регуляторний ландшафт узагальнено у табл. 3.

Табл. 3 демонструє, що спрощення європейських правил не скасовує стратегічної ваги ESG для експортерів і постачальників, а змінює характер вимог. Прямий обов'язок звітувати може стосуватися меншої кількості компаній, однак великі корпорації, банки й замовники залишаються носіями запиту на прозорість. Для українського підприємства це означає, що ESG-готовність потрібно розглядати не лише як юридичний обов'язок, а як передумову участі в ринках, де контрактна довіра залежить від підтверджуваних даних.

Окремого значення набувають міжнародні стандарти розкриття інформації. Стандарти Міжнародної ради зі стандартів сталості, IFRS S1 і IFRS S2, формують глобальну мову розкриття інформації про ризики та можливості сталості, а також кліматичні ризики, що можуть впливати на вартість підприємства [18]. Для українського бізнесу їхнє значення полягає не лише у формальній звітності. Вони задають логіку побудови

Таблиця 3. Європейські вимоги до сталості як чинник доступу підприємств до глобальних ринків після спрощення правил ЄС у 2026 році

Регуляторний параметр	Кількісне значення / поріг	Наслідок для українських підприємств
Первинний масштаб CSRD до спрощення	приблизно 50 000 компаній у світі	Початковий сигнал ринку полягав у масовому переході до обов'язкової звітності зі сталого розвитку
Поріг звітності після оновлення правил для компаній ЄС	понад 1000 працівників і понад 450 млн євро чистого річного обороту	Пряме регуляторне охоплення звужується, але великі клієнти зберігають вимоги до даних від постачальників
Поріг звітності для неєвропейських компаній	понад 450 млн євро обороту в ЄС; дочірні компанії або філії понад 200 млн євро обороту в ЄС	Українські компанії з великим європейським оборотом або структурною присутністю в ЄС мають готувати ESG-звітність
Захист малих партнерів від надмірного перенесення звітної тягаря	підприємства з менш ніж 1000 працівників не повинні надавати дані понад добровільні стандарти	Малі постачальники отримують захист від надмірних вимог, але базова ESG-готовність залишається умовою співпраці з великими клієнтами
Поріг належної перевірки корпоративної сталості	понад 5000 працівників і понад 1,5 млрд євро чистого річного обороту	Великі групи перевірятимуть ризики в ланцюгах діяльності, що впливатиме на вимоги до постачальників
Дата застосування правил належної перевірки	з 26 липня 2029 року для компаній у сфері дії	Підприємства мають часовий ресурс для побудови систем даних, контролю постачальників і процедур ESG-управління
Можливий рівень штрафів за порушення правил належної перевірки	до 3% чистого світового обороту	Фінансова вага порушень підштовхує великі компанії до посилення вимог до контрагентів

Джерело: складено автором за матеріалами Європейського парламенту, Ради ЄС та Директиви (ЄС) 2026/470 [14; 15; 16].

управлінської інформації, яка має бути корисною для інвестора, банку, покупця або стратегічного партнера. Саме тому підприємство, яке прагне працювати на глобальних ринках, має будувати систему ESG-даних ще до моменту виникнення прямого регуляторного обов'язку.

Українські підприємства демонструють готовність до ESG-трансформації, проте стикаються з нестачею компетенцій, даних, цифрової інфраструктури й методологічних орієнтирів. Результати опитування, представленого у матеріалах KPMG щодо ESG в Україні, дають змогу зіставити заявлену готовність бізнесу з фактичними управлінськими бар'єрами. Найважливіші показники наведено у табл. 4.

Дані табл. 4 свідчать про головне обмеження української ESG-трансформації: намір діяти значно випереджає організаційну готовність. Підприємства здебільшого визнають важливість міжнародних стандартів, навчання та цифрових рішень, але водночас стикаються з дефіцитом фахівців, низькою деталізованою обізнаністю, нестачею даних і побоюванням зростання витрат. Отже, конкурентоспроможна ESG-стратегія не може будуватися як одноразове напи-

сання звіту. Вона має починатися з управлінської інвентаризації того, які ESG-показники справді впливають на ринки, фінансування, виробничі витрати та довіру партнерів.

На підставі проведеного аналізу ESG-орієнтовану стратегію розвитку підприємства доцільно структурувати за чотирма взаємопов'язаними блоками. Перший блок охоплює визначення суттєвих ESG-пріоритетів. Для промислового підприємства такими пріоритетами можуть бути енергоефективність, викиди парникових газів, безпека праці, якість управління відходами, стабільність постачання та антикорупційні процедури. Для аграрного або харчового підприємства більшу вагу можуть мати простежуваність сировини, водокористування, біорізноманіття, умови праці та відповідальність перед громадами. Отже, універсальний перелік ESG-заходів є менш продуктивним, ніж галузево й ринково обґрунтована матриця суттєвості.

Другий блок пов'язаний із побудовою системи даних. Підприємство має визначити власників показників, джерела інформації, періодичність збору даних, методику розрахунку, внутрішній контроль і рівень готовності до незалежного під-

Таблиця 4. Готовність і бар'єри ESG-трансформації українських підприємств

Показник	Значення	Висновок для стратегії
Компанії, які вважають себе сталими	75%	Самооцінка сталості є високою, проте вона не завжди підкріплена системною практикою
Компанії, які мають належну практику розуміння ESG	16%	Між декларативною сталістю та управлінською готовністю існує значний розрив
Компанії, які підтримують прийняття міжнародних ESG-стандартів	87%	Бізнес визнає значення міжнародних правил для конкурентоспроможності
Компанії, добре обізнані зі специфічними ESG-вимогами	7–9%	Низька деталізована обізнаність ускладнює практичну імплементацію стандартів
Брак кваліфікованого персоналу як бар'єр ESG-впровадження	77%	Підготовка кадрів має бути першим етапом ESG-стратегії
Відсутність або нечіткість регуляторних орієнтирів на рівні ЄС і України	75%	Підприємствам потрібні внутрішні методики, незалежні від повільності зовнішнього регулювання
Обмежений доступ до ESG-релевантної інформації	71%	Виникає потреба у створенні внутрішніх баз даних і відповідальних підрозділів
Недостатня цифрова інфраструктура для збору та оброблення даних	68%	ESG-стратегія потребує цифрових систем обліку, контролю та звітності
Занепокоєння високими додатковими витратами на ESG-звітність	67%	Потрібне поетапне впровадження з фокусом на найбільш матеріальні показники
Компанії, які визнають потребу комплексної трансформації від виробництва й ланцюгів постачання до управління	63%	Ринок поступово переходить від звітності до системної ESG-модернізації
Компанії, які мають намір активно відповідати ESG-вимогам	87%	Існує високий потенціал для практичного впровадження за умови методичної підтримки
Компанії, які орієнтуються на цільове навчання персоналу	89%	Кадровий розвиток уже сприймається як основний інструмент ESG-адаптації
Компанії, які розглядають цифрові рішення як ключовий інструмент ESG-звітності	87%	Цифровізація даних є основою майбутньої конкурентної прозорості
Компанії, які підтримують поетапне впровадження ESG-стандартів	86%	Український бізнес потребує поступової, але незворотної траєкторії ESG-адаптації
Компанії, які очікують підготувати повний ESG-звіт у перший рік після запровадження обов'язкової звітності	44%	Понад половина компаній потребуватиме підготовчого періоду, даних і зовнішньої підтримки

Джерело: складено автором за матеріалами KPMG ESG in Ukraine: Transformation as the Foundation for Reconstruction [17].

твердження. У глобальній конкуренції перемагає не той, хто має найбільше декларацій, а той, хто здатний довести показники. Тому ESG-стратегія повинна включати цифрову архітектуру нефінансових даних, інтегровану з фінансовим обліком, управлінською звітністю, виробничими системами та закупівлями.

Третій блок стосується операційної модернізації. ESG має впливати на реальні процеси: енергоспоживання, матеріаломісткість, утворення відходів, логістику, охорону праці, навчання персоналу, відбір постачальників і систему винагороди менеджменту. Якщо ESG не змінює операційну модель, воно не підвищує конкурентоспроможність. Натомість коли підприємство знижує енерговитрати, підвищує ресурсну ефективність, зменшує простой, поліпшує безпеку

праці та прозорість постачання, ESG стає джерелом економічного результату.

Четвертий блок охоплює ринкову комунікацію та підтвердження. Для глобальних ринків важливо, щоб підприємство могло надати замовнику або інвестору не загальну презентацію, а пакет доказів: ESG-політики, дані про викиди, енергоспоживання, трудові практики, систему управління ризиками, кодекс доброчесності, процедури перевірки постачальників і результати внутрішнього контролю. Такий пакет стає частиною комерційної пропозиції, кредитного дос'є, тендерної документації або переговорів зі стратегічним партнером.

Рекомендації щодо ESG-орієнтованої стратегії випливають із наведених емпіричних даних. Оскільки 79% компаній у глобальній вибірці KPMG проводять оцінку суттєвості [17], українським

підприємствам доцільно починати не з повного копіювання звітних стандартів, а з визначення матеріальних для галузі питань. Оскільки 80% інвесторів вказують на потребу поліпшення матеріальності та порівнюваності звітності [17], підприємства мають відразу закладати єдину методику обліку ESG-показників. Оскільки 76% інвесторів більше довіряють підтвердженій інформації [17], стратегія має включати внутрішній контроль і поступову підготовку до зовнішнього підтвердження. Оскільки 77% українських компаній називають брак фахівців головним бар'єром [17], першочерговим управлінським рішенням має бути навчання персоналу й закріплення відповідальності за ESG на рівні керівництва.

Важливою є також зміна логіки фінансування ESG-проектів. Їх не слід розглядати як суто іміджеві або витратні. Енергоефективність, зниження втрат, цифровізація даних, підвищення безпеки праці, прозорість закупівель і управління ризиками мають оцінюватися через економічний ефект: зменшення собівартості, скорочення простоїв, нижчу імовірність санкцій або втрати контрактів, кращі умови фінансування та вищу довіру до підприємства. Таке поєднання ESG і фінансової логіки дає змогу уникнути формалізму, коли підприємство витрачає ресурси на звітність без реальної зміни конкурентної позиції.

Отже, ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства може бути представлена як послідовність управлінських дій: визначення суттєвих ESG-чинників; створення системи даних; інтеграція ESG у виробничі, фінансові та кадрові рішення; робота з постачальниками; підготовка до підтвердження показників; використання ESG-результатів у переговорах із клієнтами, банками та інвесторами. Для українського бізнесу така стратегія має не тільки адаптаційний, а й наступальний характер, оскільки дозволяє перетворити відповідність вимогам глобальних ринків на аргумент конкурентної переваги.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства є повноцінним інструментом підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Її значення не обмежується підготовкою звітності або виконанням формальних вимог. ESG впливає на здатність підприємства отримувати

фінансування, працювати з міжнародними замовниками, підтверджувати надійність ланцюгів постачання, знижувати операційні ризики, управляти вуглецевими й соціальними показниками та формувати довіру до бізнес-моделі.

Наукова література підтверджує, що позитивний вплив ESG виникає тоді, коли підприємство концентрується на суттєвих для своєї галузі питаннях, а не на широкому наборі декларативних активностей. Емпіричні дані свідчать, що глобальна корпоративна практика швидко рухається до більшої прозорості: найбільші компанії включають інформацію про сталість у річні звіти, встановлюють цілі зі скорочення викидів, оцінюють суттєвість, використовують міжнародні стандарти й дедалі частіше потребують підтвердження ESG-даних. Інвестори, своєю чергою, оцінюють ESG як інформацію про ризики, довгострокову вартість, стійкість бізнес-моделі та якість управління.

Європейський регуляторний вимір після спрощення правил у 2026 році не зменшує стратегічної ваги ESG для українських підприємств. Формальне коло компаній, які прямо підпадають під обов'язкову звітність або належну перевірку, стало вужчим, проте великі європейські корпорації, банки й інвестори зберігають потребу в даних від постачальників. З цих причин, ESG-готовність українського бізнесу потрібно розглядати як умову ринкового доступу, а не лише як майбутню норму законодавства.

Для українських підприємств головними бар'єрами залишаються дефіцит кваліфікованого персоналу, нестача методичної визначеності, обмежений доступ до релевантних даних, недостатня цифрова інфраструктура та побоювання зростання витрат. Водночас високий рівень підтримки міжнародних ESG-стандартів, орієнтація на навчання персоналу та готовність до цифрових рішень свідчать про наявність потенціалу для поетапної трансформації.

Практична логіка ESG-орієнтованої стратегії має включати чотири пріоритети. Перший полягає у визначенні суттєвих ESG-чинників для конкретної галузі й ринку. Другий передбачає створення цифрової системи збору, контролю та підтвердження нефінансових даних. Третій пов'язаний з операційною модернізацією, що знижує витрати, ризики та ресурсомісткість. Четвертий полягає у використанні ESG-результатів у комерційних переговорах, доступі до фінансування, тендерах і стратегічних партнерствах.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням кількісної моделі оцінювання впливу ESG-готовності підприємства на його експортну конкурентоспроможність, вартість капіталу та ймовірність інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості.

Список використаних джерел:

1. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, No. 11. P. 2835–2857. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984.
2. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.
3. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*. 2016. Vol. 91, No. 6. P. 1697–1724. DOI: 10.2308/accr-51383.
4. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018. Vol. 38. P. 45–64. DOI: 10.1016/j.gfj.2017.03.001.
5. Xie J., Nozawa W., Yagi M., Fujii H., Managi S. Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 286–300. DOI: 10.1002/bse.2224.
6. Sharfman M. P., Fernando C. S. Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29, No. 6. P. 569–592. DOI: 10.1002/smj.678.
7. Broadstock D. C., Chan K., Cheng L. T. W., Wang X. The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*. 2021. Vol. 38. Article 101716. DOI: 10.1016/j.frl.2020.101716.
8. Drempetic S., Klein C., Zwergel B. The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 167, No. 2. P. 333–360. DOI: 10.1007/s10551-019-04164-1.
9. Fomina O., Semenova S., Korol S. CSRD implementation in the Ukrainian corporations' practice. *Ius Modernum*. 2025. Vol. 138, No. 1. P. 131–152. DOI: 10.31617/3.2025(138)05.
10. KPMG. Survey of Sustainability Reporting 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/insights/2024/12/the-move-to-mandatory-reporting.html>

11. EY. Global Institutional Investor Survey 2024. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/climate-change-sustainability-services/institutional-investor-survey
12. PwC. Global Investor Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>
13. CDP. Turning Transparency to Action. URL: <https://www.cdp.net/en>
14. European Parliament. Simplified sustainability reporting and due diligence rules for businesses. 2025. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251211IPR32164/simplified-sustainability-reporting-and-due-diligence-rules-for-businesses>
15. Council of the European Union. Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness. 2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/>
16. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026 amending certain corporate sustainability reporting requirements and certain corporate sustainability due diligence requirements. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj/eng>
17. KPMG. ESG in Ukraine: Transformation as the Foundation for Reconstruction. 2025. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20%2807-25%29.pdf>
18. IFRS Foundation. ISSB issues inaugural global sustainability disclosure standards. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>

References:

1. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>.
2. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
3. Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The*

Accounting Review, 91(6), 1697–1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>.

4. Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>.

5. Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2019). Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 286–300. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>.

6. Sharfman, M. P., & Fernando, C. S. (2008). Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*, 29(6), 569–592. <https://doi.org/10.1002/smj.678>.

7. Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T. W., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID–19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716>.

8. Drempetic, S., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 333–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1>.

9. Fomina, O., Semenova, S., & Korol, S. (2025). CSRD implementation in the Ukrainian corporations' practice. *Ius Modernum*, 138(1), 131–152. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)05](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)05).

10. KPMG. (2024). Survey of Sustainability Reporting 2024. <https://kpmg.com/ua/uk/insights/2024/12/the-move-to-mandatory-reporting.html>

11. EY. (2024). Global Institutional Investor Survey 2024. https://www.ey.com/en_gl/insights/climate-change-sustainability-services/institutional-investor-survey

12. PwC. (2024). Global Investor Survey 2024. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>

13. CDP. (2025). Turning Transparency to Action. <https://www.cdp.net/en>

14. European Parliament. (2025). Simplified sustainability reporting and due diligence rules for businesses. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251211IPR32164/simplified-sustainability-reporting-and-due-diligence-rules-for-businesses>

15. Council of the European Union. (2026). Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/>

16. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj/eng>

17. KPMG. (2025). ESG in Ukraine: Transformation as the Foundation for Reconstruction. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/The-men/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20%2807-25%29.pdf>

18. IFRS Foundation. (2023). ISSB issues inaugural global sustainability disclosure standards. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>

Дані про автора

Колодяжний Вячеслав Володимирович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORSID: <https://orcid.org/0009-0008-2156-9198>

e-mail: kolodiazhnyi.viach.asp@ukr.net

Data about the autor

Viacheslav Kolodiazhnyi,

Postgraduate Student, State Research Institute of Informatization and Economic Modeling,

e-mail: kolodiazhnyi.viach.asp@ukr.net

Надходження статті до редакції 03.04.2026

Прийнято до друку 17.04.2026

Опубліковано 29.04.2026