

- ablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 08(21), Art. 1740014.
<https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Semeniuk S. S. (2024). Innovatsiini pidkhody do formuvannia biznes-protseviv IT-pidpriemstv u tsyrovu epokhu [Innovative approaches to the formation of business processes of IT enterprises in the digital era]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya «Ekonomika ta upravlinnia»*, 16.
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11>
- Van Looy A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 2(58), Art. 103413.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
- Velychko K. Yu. & Tsybulska E. I. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyrovii ekonomitsi [Transformation of companies' business models: modern challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>
- Yedynak V. Yu. & Kovtun N. S. (2021). Transformatsiia mist-sia ta roli stratehichnoho planuvannia v suchasnomu menedzhmenti [Transformation of the place and role of strategic planning in modern management]. *Efektivna ekonomika*, 6.
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.74>
- Zaiats O. I., Yarema T. V. & Chornomaz M. M. (2023). Osoblyvosti rozvytku IT-haluzi v Ukraini [Features of the development of the IT industry in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>
- Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки остаточної версії рукопису автори використовували інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автори підтверджують, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 08.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.07.2026
Оприлюднено / Published: 21.08.2026

УДК 657:502/504:005.35
JEL: M41; Q01; Q56
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-612-619>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ПРАКТИКА ESG

©2026 ІЛЬКІВ Н. В., БУГА О. Р.

УДК 657:502/504:005.35
JEL: M41; Q01; Q56

Ільків Н. В., Буга О. Р. Сталий розвиток бізнесу в Україні та практика ESG

У статті розглянуто практичну реалізацію екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG) українськими підприємствами, проаналізовано їх роль у забезпеченні трансформації на основі принципів сталого розвитку. Дослідження має на меті визначити основні можливості, які дають змогу підприємствам успішно інтегрувати підходи ESG у систему управління. Дослідження підтверджує, що впровадження ESG в Україні поступово еволюціонує від дотримання зовнішніх вимог до комплексної філософії управління, яка охоплює екологічну відповідальність, соціальну залученість, прозоре корпоративне управління та цифрову трансформацію. Визначено чинники успішної трансформації підприємств до сталого розвитку, серед яких стратегічне управління, вимірювані ESG-показники, інновації та прозорість управління. Отримані дані свідчать про те, що підприємства, які застосовують практику ESG, активно інвестують в енергоефективність, відновлювані джерела енергії, декарбонізацію, рішення циклічної економіки, нефінансову звітність і прозорі механізми управління. Водночас значна увага приділяється добробуту працівників, розвитку громади, інклюзивності та корпоративній етиці. Визначено основні критерії, що забезпечують ефективну трансформацію підприємств до сталого розвитку. Встановлено, що найвищий рівень розкриття КСВ-інформації демонструють підприємства фінансового, фармацевтичного, енергетичного, металургійного та харчового секторів. Виявлено взаємозв'язок між рівнем прозорості бізнес-середовища, ефективністю державного управління та можливостями підприємств щодо впровадження ESG-принципів і забезпечення сталого розвитку. У дослідженні наголошується, що трансформація підприємств на основі сталого розвитку вимагає формування можливостей, включно з технологічною модернізацією, управлінням інноваціями, цифровізацією, ефективним залученням зацікавлених сторін, управлінням ризиками та дотриманням міжнародних стандартів. Виявлено основні стимули українських підприємств, які впроваджують принципи сталого розвитку. Встановлено, що підприємства, які інтегрують ESG-принципи, здійснюють комплексну трансформацію бізнес-процесів. Виокремлено характерні особливості трансформації бізнес-процесів підприємств, що впроваджують ESG-принципи.

Ключові слова: сталий розвиток; підприємства; бізнес в Україні; ESG-практика; формування можливостей.

Табл.: 1. **Бібл.:** 18.

Ільків Наталія Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: Natalia.Ilkiv@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0228-4866>

Буга Олександр Русланович – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: palolem@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1279-0886>

Ilkiv N. V., Buga O. R. Sustainable Business Development in Ukraine and ESG Practice

The article examines the practical implementation of environmental, social and governance (ESG) principles by Ukrainian enterprises, analyzes their role in ensuring transformation based on the principles of sustainable development. The study aims to identify the main opportunities that enable enterprises to successfully integrate ESG approaches into the management system. The study confirms that the implementation of ESG in Ukraine is gradually evolving from compliance with external requirements to a comprehensive management philosophy that covers environmental responsibility, social engagement, transparent corporate governance and digital transformation. The factors of successful transformation of enterprises to sustainable development are determined, including strategic management, measured ESG indicators, innovations and transparency of corporate governance. The findings suggest that enterprises applying ESG practices are actively investing in energy efficiency, renewable energy, decarbonization, circular economy solutions, non-financial reporting and transparent governance arrangements. At the same time, considerable attention is paid to employee well-being, community development, inclusiveness and corporate ethics. The main criteria that ensure the efficient transformation of enterprises to sustainable development have been determined. It was found that the highest level of disclosure of CSR information is demonstrated by enterprises of the financial, pharmaceutical, energy, metallurgical and food sectors. The relationship between the level of transparency of the business environment, the efficiency of public administration and the capabilities of enterprises to implement ESG principles and ensure sustainable development has been revealed. The study emphasizes that the transformation of enterprises based on sustainable development requires the formation of opportunities, including technological modernization, innovation management, digitalization, efficient involvement of stakeholders, risk management and compliance with international standards. The main incentives of Ukrainian enterprises that implement the principles of sustainable development have been identified. It was found that enterprises that integrate ESG principles carry out a complex transformation of business processes. The characteristic features of the transformation of business processes of enterprises implementing ESG principles are highlighted.

Keywords: sustainable development; enterprises; business in Ukraine; ESG practice; formation of opportunities.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 18.

Ilkiv Natalia V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

E-mail: Natalia.Ilkiv@lnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0228-4866>

Buga Oleksandr R. – Postgraduate Student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

E-mail: palolem@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1279-0886>

Впровадження парадигми сталого розвитку на підприємствах України перебуває на стадії становлення, розгортаючись у надзвичайно складних суспільно-політичних, економічних та екологічних реаліях. Протягом тривалого часу український простір перебував у стані системної кризи. Фундаментальні процеси державотворення та формування демократичних інститутів відбувалися паралельно з радикальними ринковими трансформаціями в усіх секторах економіки України. Такий історичний контекст обумовив специфіку, перешкоди та складність переходу й адаптації України до моделі сталого розвитку.

Реалізація принципів сталого розвитку в Україні тісно пов'язана із проведенням ринкових реформ і трансформаційних процесів у державі. Перехід країни та її регіонів до сталого розвитку залежить від структурної та технологічної перебудови виробництва із посиленням ролі інновацій та екологічно орієнтованого розвитку всіх сфер діяльності. Водночас перехід підприємств до сталого розвитку став однією з визначальних тенденцій, що формують світову економіку та сучасну систему управління. У контексті зростаючих екологічних проблем, соціальних очікувань і нормативних вимог інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG) більше не розглядається

як добровільна ініціатива підприємств, а швидше як стратегічна цілеспрямованість для забезпечення довготермінової конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Для українських підприємств упровадження підходів ESG набуло особливого значення в ракурсі євроінтеграційних процесів, пріоритетів післявоєнного відновлення, необхідності посилення інвестиційної привабливості на міжнародних ринках. Отже, виявлення можливостей, які дають змогу трансформувати підприємства до сталого розвитку, стало критичною умовою для адаптації підприємств до мінливих ринкових умов і досягнення економічного зростання в перспективі. Вивчення практичного досвіду українських підприємств дає змогу визначити основні напрями, сфери впровадження ESG та оцінити взаємозв'язок між практиками сталого управління та результатами діяльності підприємств, демонструючи тим самим стратегічну цінність інтеграції сталості в корпоративний розвиток.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Питання сталого розвитку та інтеграції принципів ESG у систему управління підприємствами стало одним із найбільш активно досліджуваних напрямків у сучасній економічній науці. Скопенко Н. С., Когут О. О., Тендюк А., Хахалев Д. О. [1–3]

присвятили свої праці вивченню питань забезпечення сталого розвитку бізнесу та виявленню чинників, що впливають на цей процес. Учені Barletta I., Despeisse M., Hoffenson S., Johansson B. [4] підкреслюють, що екологічні, соціальні та управлінські чинники еволюціонували від добровільних корпоративних ініціатив до стратегічних рушійних сил довгострокового створення вартості, інвестиційної привабливості та управління ризиками. Дослідження Melnyk A., Bazir A., Saidani M., Yannou B., Leroy Y., Cluzel F., Alsharef A. [5; 6] демонструють позитивний зв'язок між продуктивністю ESG і фінансовими результатами, включно з підвищенням прибутковості, нижчою вартістю капіталу, підвищенням операційної ефективності та підвищенням довіри зацікавлених сторін. Особливу увагу Chowdhury M. M. H., Agarwal R., Quaddus M., Gruchmann T., Timmer V., Gold S., Geßner Ch., Zhang L., Ye Y., Meng Z., Ma N., Wu C.-H. [7–9] приділили розвитку можливостей підприємств, які дають їм змогу адаптуватися до вимог сталого розвитку завдяки формуванню стратегії, використанню інновацій, цифровізації, прозорому управлінню та ефективному залученню зацікавлених сторін.

В українському контексті наукові публікації передусім фокусуються на адаптації національних підприємств до європейських вимог сталості, впровадженні стандартів звітності ESG, доступі до зеленого фінансування, реформах корпоративного управління. Незважаючи на зростаючу кількість, присвячених сталому розвитку та впровадженню ESG, недостатньо уваги приділено аналізу практичного впровадження принципів ESG українськими підприємствами, формуванню можливостей, які визначають готовність підприємств до комплексної сталої трансформації, виявлення взаємозв'язку між інтеграцією ESG та підвищенням фінансового результату підприємств, що й обумовлює наукову зорієнтованість цієї статті.

Метою даної статті є аналіз практичного впровадження принципів ESG українськими підприємствами, виявлення взаємозв'язку між інтеграцією ESG і підвищенням фінансового результату підприємств, можливостей підприємств, які забезпечують успішне впровадження принципів сталого розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

У дослідженні використано якісні та порівняльні методи аналізу для виявлення особливостей упровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG) і можливостей підприємств до реалізації принципів сталого розвитку, діяльності українських підприємств, які активно впроваджують практики ESG.

Вибір тематичного дослідження ґрунтувався на наявності публічно оприлюднених звітів про сталий розвиток, документації корпоративного управління, фінансових звітів і нефінансової звітності, підготовлених відповідно до міжнародно стандартів. Порівняльний підхід дав змогу виявити спільні закономірності та відмінні риси впровадження ESG за різних економічних та інституційних умов.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Українські підприємства поступово переходять від формального декларування корпоративної соціальної відповідальності до комплексного впровадження ESG-принципів у систему управління бізнесом. У період війни в Україні підприємства продовжують інвестувати в розвиток систем управління ризиками, підвищення енергоефективності, декарбонізації, прозорість інформації та підготовку нефінансової звітності. Для ринку України сталий розвиток поступово трансформується з репутаційного інструменту в елемент корпоративного управління підприємств, системи ризик-менеджменту та довготермінового забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Підприємства України все більше інтегрують принципи ESG у свою систему фінансового та стратегічного управління. Реалізація ESG-підходів проявляється у зменшенні обсягів шкідливих викидів, підвищенні енергоефективності виробництва, впровадженні нефінансової звітності зі сталого розвитку. Чимала увага приділена залученню «зеленого» фінансування для реалізації екологічних заходів та інвестиційних проєктів, регулярному оприлюдненню ESG-звітів відповідно до міжнародних вимог. Окремі українські підприємства включають критерії ESG до системи оцінювання кредитних та інвестиційних ризиків, які враховують екологічні, соціальні й управлінські чинники в ході ухвалення стратегічних фінансових рішень. Підвищення прозорості діяльності підприємств, зміцнення їхнього іміджу та формування довготермінової фінансової стійкості є наслідком втілення ESG-підходів.

Порівняння ESG-показників українських підприємств та їхній вплив на фінансові результати представлено в *табл. 1*.

Наведені підприємства є прикладом трансформації українського бізнесу від формального впровадження принципів сталого розвитку до формування системи спроможності підприємств і побудови комплексної, інтегрованої та прозорої системи ESG-управління. Практика підприємств засвідчує, що ESG-підхід є засобом репутаційного менеджменту й елементом корпоративної стратегії та стратегічної конкурентоспроможності.

Порівняння ESG-показників українських підприємств та їхній вплив на фінансові результати

Підприємство	Екологічні індикатори (E)	Соціальні індикатори (S)	Управлінські індикатори (G)	Фінансовий результат
Метінвест	Модернізація виробничих потужностей, що забезпечила скорочення викидів до 20%.	Підтримка соціального розвитку громад через фінансування освітніх і медичних програм	Запровадження сучасних принципів прозорого корпоративного управління	Збільшення виручки на 5% разом із розширенням інвестиційної діяльності
Deloitte Ukraine	Реалізація глобальної програми WorldClimate, зменшення карбонового та екологічного сліду, підтримка кліматичних ініціатив і ESG-консалтингу	Інвестовано у 2024–2025 рр. у соціальні проєкти 427 тис. євро	Впровадження антикорупційної політики, прозорої системи корпоративного управління, принципів ESG і дотримання міжнародних стандартів етики	Зростання доходів до 41 млн євро; зростання індексу лояльності клієнтів до 81%
ДТЕК	Інвестиції в «зелену» енергетику перевищили 1,64 млрд євро, розвиток сонячної та вітрової генерації потужністю понад 1 ГВт	Підтримка енергетичної інфраструктури та громад під час війни, програми, що стосуються безпеки праці	Покращення ESG-рейтингів Sustainalytics; підвищення прозорості корпоративного управління	Зростання виручки на 50,3% або до 5,6 млрд грн, збільшення чистого прибутку до 1,58 млрд грн
Міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій МХП	Інвестиції в біогазові комплекси більше ніж \$25 млн; скорочення споживання природного газу	Соціальні інвестиції у громаду більше ніж на 300 млн грн на рік	ESG-звітність відповідно до міжнародних стандартів GRI	Зростання показника EBITDA більш ніж 520 млн дол., збереження стабільного експорту
Аграрна компанія «Kernel»	Скорочення енергоспоживання на окремих об'єктах до 10% і використання відновлюваної енергії та енергоефективних технологій	Реалізація програм підтримки працівників і фермерських громад	Розвиток ESG-ризикменеджменту та корпоративного контролю	Зростання виручки до 3 млрд дол., збереження лідерських позицій в експорті олії
Астарта-Київ	Втілення біоенергетичних проєктів, заміщують частину викопного палива; постійний моніторинг викидів CO ₂	Інвестиції в розвиток громад на понад 160 млн грн щорічно	Незалежна ESG-верифікація та інтеграція ESG у систему управління ризиками	Зростання чистого доходу більше ніж 600 млн євро; підвищення інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано авторами на основі [10–15].

Рівень спроможності підприємств України до сталої трансформації бізнесу відрізняється залежно від масштабу бізнесу, фінансування та ступеня корпоративного управління. Найвищий рівень спроможності виявлено на великих експортоорієнтованих підприємствах, які співпрацюють із міжнародними фінансовими інституціями та мають вихід на зарубіжні ринки.

Згідно із проведеним у 2025 р. дослідженням [16] майже 77% українських підприємств по-

требують інструментів для впровадження ESG-стандартів. Практично три чверті підприємств декларують перехід до сталої трансформації, лише шоста частина з цих підприємств має реальне розуміння змісту, механізмів і практичних інструментів формування спроможності до сталої трансформації бізнесу. Близько 7–9% українських підприємств чітко володіють інформацією про міжнародні ESG-стандарти, а 87% українського бізнесу підтримує їх впровадження [16].

Відповідно до отриманих даних CSR-Ukraine [17] серед підприємств, які мають найвищий ступінь розкриття інформації згідно з індексом KCB (корпоративна соціальна відповідальність), є підприємства у сфері фінансів, фармацевтики, інфраструктури та харчових продуктів, електропостачання, металургійного експорту. Середній ступінь розкриття інформації українськими компаніями за цими показниками склав 32%, а підприємств топ-10 є більше 60%. Підприємства розкривають інформацію про захист навколишнього середовища, загальну корпоративну інформацію, інформацію про відносини з громадськістю. Інформація, яку найменше висвітлювали підприємства, стосувалася питань прав людини, лідерства керівництва та бізнесу, впровадження ESG-стандартів у ланцюг постачання. Основними критеріями для підприємств є:

- ✦ наявність стратегії та плану переходу бізнесу до сталого розвитку;
- ✦ наявність вимірюваних ключових показників ефективності та отриманих результатів;
- ✦ залучення менеджерів середньої ланки до трансформаційних процесів;
- ✦ наявність нефінансової звітності та аудитів;
- ✦ впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств;
- ✦ прозорість комунікаційних процесів на підприємствах.

Важливим у процесі формування спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу в Україні є дослідження Індексу сприйняття корупції (*Corruption Perceptions Index – CPI*), оскільки рівень корупції безпосередньо впливає на ефективність функціонування бізнес-середовища, інвестиційну привабливість держави та можливості довгострокового розвитку підприємств. CPI відображає рівень прозорості, доброчесності та якості державного управління, що формує загальні умови ведення підприємницької діяльності.

Впродовж 2020–2025 рр. Україна демонструвала нестабільну, але загалом позитивну тенденцію у сфері протидії корупції. Значення індексу коливалося в межах 32–36 балів зі 100 можливих, що вказує на наявність суттєвих корупційних ризиків, але водночас відображає поступове вдосконалення антикорупційної політики держави [18]. Загалом, ефективність державного управління, рівень прозорості бізнес-середовища та результативність антикорупційних реформ мають безпосередній вплив на інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність країни. Покращення позицій України в рейтингу сприяє підвищенню довіри міжнародних партнерів, розвитку підприємницької діяльності та формуванню більш прозорого економічного середовища.

Виділимо основні стимули українських підприємств, які впроваджують принципи сталого розвитку (ESG):

- ✦ Підсилюють систему маркетингу підприємств, репутаційний менеджмент підприємств.
- ✦ Формують стратегію стратегічного розвитку для підприємств.
- ✦ Міжнародні фінансові інституції, зокрема Європейський банк реконструкції та розвитку та міжнародна фінансова корпорація, надають пільгове фінансування за умов дотримання підприємствами ESG-критеріїв.
- ✦ Європейські партнери вимагають від українських постачальників підтвердження етичного ведення бізнесу.
- ✦ У часи війни, економічного спаду, кадрового дефіциту соціальні гарантії та цінності підприємств є вирішальним чинником для працівників.

Поступова інтеграція українського законодавства у правове поле Європейського Союзу вимагає від підприємств системного впровадження формалізованих ESG-стратегій. Основними елементами цього процесу є створення надійних систем верифікації нефінансових даних, інтеграція ESG-ризиків у систему управління ризиками підприємств і проходження незалежного зовнішнього аудиту звітності підприємств. Синергетичний ефект від реалізації суттєво підвищить інвестиційну привабливість підприємств, зміцнить їхню фінансову стійкість і відкриє доступ до міжнародних фінансових потоків.

На нашу думку, основними чинниками, що стримують формування спроможності до впровадження принципів сталого розвитку українськими підприємствами, є:

- ✦ підвищений рівень нестабільності економічного середовища;
- ✦ ризики, які пов'язані із війною;
- ✦ брак інвестицій та фінансових ресурсів;
- ✦ недостатній рівень компетенцій, які необхідні персоналу для реалізації ESG-принципів на підприємствах;
- ✦ низька якість нефінансової звітності на деяких підприємствах;
- ✦ відсутність формалізованих стратегій для сталої трансформації бізнесу;
- ✦ необхідність забезпечення незалежної перевірки звітності підприємств згідно з міжнародними стандартами;
- ✦ недостатня інтеграція ESG-ризиків у систему управління ризиками на підприємствах;

- ✦ необхідність створення системи збору нефінансових даних і проведення контролю за цим процесом.

Відповідно до проведеного аналізу діяльності українських підприємств, які впроваджують принципи ESG, їхня діяльність характеризується системною трансформацією бізнес-процесів. Виділимо можливості підприємств:

- ✦ впроваджують енергоефективні технології та розширюють використання відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної генерації, біогазу та біопалива;
- ✦ здійснюють переробку промислових відходів для повторного використання, їхню мінімізацію на етапі виробництва;
- ✦ реалізують заходи щодо декарбонізації виробництва та скорочення енергоємності технологічних процесів;
- ✦ здійснюють моніторинг викидів парникових газів та ведуть облік «вуглецевого сліду» продукції, що є обов'язковою умовою для підприємств-експортерів у ЄС;
- ✦ проводять незалежний ESG-аудит і верифікацію нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів;
- ✦ забезпечують прозорість корпоративного управління через внутрішній контроль, аудит ESG-показників та дотримання міжнародних етичних стандартів;
- ✦ адаптують бізнес-моделі до вимог сталого розвитку, посилюючи інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність і доступ до міжнародного фінансування;
- ✦ впроваджують програми сталого розвитку, що охоплюють кліматичні цілі, корпоративну відповідальність, волонтерські дії та підтримку суспільних проєктів;
- ✦ застосовують цифрові й інноваційні рішення для підвищення безпеки виробництва, енергоефективності та прозорості управління;
- ✦ здійснюють переробку відходів і повторне використання ресурсів у виробничих процесах, сприяючи розвитку циркулярної економіки;
- ✦ скорочують споживання енергоресурсів, води та теплоенергії шляхом модернізації виробничих і офісних систем;
- ✦ підтримують соціальні та освітні ініціативи, інвестують у розвиток громад, професійне навчання, інклюзивність;
- ✦ формують програми реінтеграції, які передбачають психологічну допомогу ветеранів, медичне страхування, перенавчання

та адаптацію робочих місць з інклюзивних потреб;

- ✦ облаштовують укриття, організовують дистанційну роботу та реалізують програми психологічної підтримки для персоналу та їхніх родин;
- ✦ організовують комплексну допомогу регіонам, в яких присутні підприємства, що передбачає відновлення критичної інфраструктури, підтримку локальних громадських ініціатив;
- ✦ забезпечують прозорість і етичність бізнесу для отримання пільгового фінансування за умови дотримання ESG-критеріїв;
- ✦ готують нефінансові звіти за міжнародними стандартами, розкривають дані про структуру власності, податкові виплати, антикорупційні заходи;
- ✦ створюють «гарячі лінії» для повідомлень про корупційні правопорушення;
- ✦ збільшують частку жінок на управлінських посадах і забезпечують рівну оплату праці за гарантування відсутності дискримінації.

Відповідно до проведеного дослідження трансформація українських підприємств на основі сталого розвитку потребує формування можливостей, що передбачають технологічну модернізацію, прозорі механізми управління, ефективне залучення зацікавлених сторін, цифровізацію та постійні інновації.

Системне впровадження зазначених заходів підвищить довіру кредиторів та інвесторів, інвестиційну привабливість підприємств, дасть змогу уникнути ризиків, зміцнить їхню фінансову стійкість і розширить доступ до міжнародного ринку інвестиційного капіталу.

Разом із тим виявлені тенденції демонструють поступове формування в Україні системного підходу до впровадження принципів сталого розвитку. Підприємства все частіше розглядають сталий розвиток не лише як репутаційний інструмент, а як обов'язковий елемент стратегічного управління, фінансової стійкості та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

ОБГОВОРЕННЯ

Результати дослідження підтверджують, що інтеграція ESG стала важливою детермінантою для підприємств, що впроваджують принципи сталого розвитку. Порівняльний аналіз підтверджує, що підприємства, які реалізують принципи та стратегії ESG, досягають не лише екологічних і соціальних покращень, але й вимірних економічних результатів, включно зі зростанням доходів, підви-

щенням інвестиційної привабливості, зміцненням довіри зацікавлених сторін і підвищенням операційної стійкості.

Для українських підприємств на впровадження ESG впливають специфічні національні обставини, зокрема євроінтеграційні процеси, виклики воєнного часу, пріоритети післявоєнної відбудови, необхідність залучення міжнародних інвестицій. Результати загалом узгоджуються з попередніми міжнародними дослідженнями, які підкреслюють позитивний зв'язок між ефективністю ESG і фінансовими результатами. Водночас це дослідження розширює існуючі напрями, зосереджуючись на формуванні можливостей підприємств як на умові успішного впровадження ESG.

Аналіз показує, що трансформація підприємств на засадах сталого розвитку залежить не лише від дотримання екологічних стандартів або стандартів управління, але й від здатності підприємства інтегрувати інновації, цифрові технології, стратегічне управління, орієнтоване на зацікавлених сторін, у бізнес-процеси.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз демонструє, що впровадження принципів ESG вийшло за межі ініціативи, орієнтованої на репутацію чи відповідність, і стало стратегічним інструментом для покращення економічних, зокрема фінансових результатів діяльності підприємств, підвищення інвестиційної привабливості. Українські підприємства, які систематично інтегрують екологічні, соціальні та управлінські практики, досягають відчутної економічної вигоди завдяки підвищенню операційної ефективності, покращенню корпоративного управління та доступу до фінансування, зміцненню довіри зацікавлених сторін.

Досвід українських підприємств свідчить про те, що їхня трансформація на засадах сталого розвитку вимагає формування можливостей, включно з технологічною модернізацією, прозорими механізмами управління, ефективним залученням зацікавлених сторін, цифровізацією та постійними інноваціями. Адаптація до європейських вимог сталого розвитку стимулює впровадження передових методів управління, нефінансової звітності, моніторингу вуглецевого сліду та рішень циркулярної економіки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку

- підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5>
2. Тендюк А. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 102–108.
DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-13>
3. Хахалев Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 338–344.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344>
4. Barletta I., Despeisse M., Hoffenson S., Johansson B. Organisational sustainability readiness: A model and assessment tool for manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 284. Art. 125404.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125404>
5. Melnyk A., Bazir A. ESG in Ukraine: Is everyone faking it? How can real change happen? Kyiv : Kyiv School of Economics, 2025. 46 p.
6. Saidani M., Yannou B., Leroy Y., Cluzel F., Alsharef A. A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 207. P. 542–559.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.014>
7. Chowdhury M. M. H., Agarwal R., Quaddus M. Dynamic capabilities for meeting stakeholders' sustainability requirements in supply chain. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 215. P. 34–45.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.222>
8. Gruchmann T., Timmer V., Gold S., Geßner Ch. Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 311. Art. 127534.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127534>
9. Zhang L., Ye Y., Meng Z., Ma N., Wu C.-H. Enterprise Digital Transformation, Dynamic Capabilities, and ESG Performance. *Journal of Global Information Management*. 2024. Vol. 32. Iss. 1.
DOI: <https://doi.org/10.4018/JGIM.335905>
10. ESG Presentation Barclays ESG Emerging Markets Corporate. *Metinvest*. 2025. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Presentation/51/en/Metinvest_ESG%20Presentation_June%202025_final.pdf
11. Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024. *Deloitte Ukraine*. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html>
12. ДТЕК за 20 років інвестував у «зелену» генерацію €1,64 млрд. *Українська Енергетика*. 2025. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/dtek-za-20-rokiv-investuvav-u-zelenu-heneratsiiu-eu164-mlrd>
13. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів ПрАТ МХП. *МХП*. 2026. URL: <https://mhp.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkholderiv>
14. Sustainable Development at Kernel. *Kernel*. 2024. URL: <https://www.kernel.ua/sustainable-development/>

15. Sustainability Reports 2022. Азропромисловий холдинг «Астарт-Київ». 2023. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf
16. ESG для бізнесу й держави: правила та інструменти відповідного управління. Новини НУР. 2025. URL: <https://bdf.gov.ua/esg-dlia-biznesu-y-derzhavy-pravyta-ta-instrumenty-vidpovidalnoho-upravlinnia/>
17. Український бізнес і війна: унікальний каталог від CSR Ukraine. CSR-Ukraine. 2023. URL: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni>
18. Індекс сприйняття корупції–2025. Transparency international Ukraine. 2026. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryinyattya-koruptsiyi-2025/>

REFERENCES

- Ahropromyslovyi kholdynh «Astarta-Kyiv». (2023). *Sustainability Reports 2022*. https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf
- Barletta I., Despeisse M., Hoffenson S. & Johansson B. (2021). Organisational sustainability readiness: A model and assessment tool for manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 284, Art. 125404. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125404>
- Chowdhury M. M. H., Agarwal R. & Quaddus M. (2019). Dynamic capabilities for meeting stakeholders' sustainability requirements in supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 215, 34–45. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.222>
- CSR-Ukraine. (2023). *Ukrainskyi biznes i viina: unikalnyi katalog vid CSR Ukraine* [Ukrainian business and war: a unique catalog from CSR Ukraine]. <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni>
- Deloitte Ukraine. (2025). *Zvit pro vplyv Deloitte Ukraine 2023–2024*. <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html>
- Gruchmann T., Timmer V., Gold S. & Geßner Ch. (2021). Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective. *Journal of Cleaner Production*, 311, Art. 127534. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127534>
- Kernel. (2024). *Sustainable Development at Kernel*. <https://www.kernel.ua/sustainable-development/>
- Khakhaliev D. O. (2024). Otsinka zabezpechenosti staloho rozvytku pidpriemstva [Assessment of enterprise sustainable development provision]. *Biznes Inform*, 5, 338–344. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344>
- Melnyk A. & Bazir A. (2025). *ESG in Ukraine: Is everyone faking it? How can real change happen?* Kyiv: Kyiv School of Economics.

- Metinvest. (2025). *ESG Presentation Barclays ESG Emerging Markets Corporate*. https://metinvestholding.com/Content/Entities/Presentation/51/en/Metinvest_ESG%20Presentation_June%202025_final.pdf
- MKhP. (2026). *Informatsiia dlia aktsioneriv ta steikholderiv PrAT MKhP* [Information for shareholders and stakeholders of PrJSC MHP]. <https://mhpc.com.ua/uk/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-steikholderiv>
- Novyny NUR. (2025). *ESG dlia biznesu y derzhavy: pravyta ta instrumenty vidpovidnoho upravlinnia* [ESG for business and state: rules and tools of appropriate management]. <https://bdf.gov.ua/esg-dlia-biznesu-y-derzhavy-pravyta-ta-instrumenty-vidpovidalnoho-upravlinnia/>
- Saidani M., Yannou B., Leroy Y., Cluzel F. & Alsharef A. (2019). A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production*, 207, 542–559. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.014>
- Skopenko N. S. & Kohut O. O. (2022). Teoretychni ta praktychni aspekty zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Theoretical and practical aspects of ensuring sustainable development of enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5>
- Tendiuk A. (2023). Vprovadzhennia standartiv staloho rozvytku biznesu [Implementation of business sustainability standards]. *Ekonomichnyi forum*, 4, 102–108. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-13>
- Transparency international Ukraine. (2026). *Indeks spryinyattia koruptsii–2025* [Corruption Perceptions Index–2025]. <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryinyattya-koruptsiyi-2025/>
- Ukrainska Enerhetyka. (2025). *DTEK za 20 rokiv investuvav u «zelenu» heneratsiiu €1,64 mlrd* [DTEK invested €1.64 billion in green generation over 20 years]. <https://ua-energy.org/uk/posts/dtek-za-20-rokiv-investuvav-u-zelenu-heneratsiiu-eu164-mlrd>
- Zhang L., Ye Y., Meng Z., Ma N. & Wu C.-H. (2024). Enterprise Digital Transformation, Dynamic Capabilities, and ESG Performance. *Journal of Global Information Management*, 1(32). <https://doi.org/10.4018/JGIM.335905>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Запропонована стаття є оригінальною науковою роботою і не була раніше опублікована, не перебуває на розгляді в інших виданнях. Усі використані джерела та ідеї інших авторів мають відповідні посилання в тексті цієї статті.

Стаття надійшла до редакції / Received: 08.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.07.2026

Оприлюднено / Published: 21.08.2026