

УДК 005.35:005.21:658.5(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.391-399>

Єжелій Ю.О.

Полтавський університет економіки і торгівлі

Yezhelyi Yurii

Poltava University of Economics and Trade

<https://orcid.org/0009-0001-8629-1448>

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ESG-ПІДХОДІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено інституціоналізацію ESG-підходів у системі управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) українських підприємств в умовах воєнних ризиків, європейської інтеграції та повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що КСВ формує ціннісно-стратегічну рамку відповідальної поведінки бізнесу, тоді як ESG забезпечує її управлінську операціоналізацію через критерії, показники, процедури, дані, контроль і звітність. На основі системного, інституціонального, порівняльного та кейсового підходів запропоновано матрицю інтеграції ESG у КСВ, логічну модель інституціоналізації, дорожню карту впровадження та відповіді на ризики формального ESG. Наукова новизна полягає в уточненні механізму перетворення фрагментарних КСВ-ініціатив на систему відповідального менеджменту, а практична значущість – у можливості використання результатів для підвищення прозорості й стійкості підприємств.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, ESG-підходи, інституціоналізація, система управління, відповідальний менеджмент, нефінансова звітність, українські підприємства.

INSTITUTIONALIZATION OF ESG APPROACHES IN THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT SYSTEM OF UKRAINIAN ENTERPRISES

The article examines the institutionalization of ESG approaches in the corporate social responsibility management (CSR) system of Ukrainian enterprises. The aim of the study is to substantiate an applied mechanism that enables separate social, environmental and governance initiatives to be transformed into a coherent system of responsible management. The relevance of the topic is determined by war-related uncertainty, infrastructural damage, energy risks, European integration and growing expectations of investors, partners, communities and other stakeholders.

The research is based on systems, institutional, comparative and case-study approaches. The systems approach made it possible to interpret CSR as a managerial subsystem connected with business processes and stakeholder relations. The institutional approach explains the transformation of ESG practices into stable organizational rules, while the comparative approach clarified the functional relationship between CSR and ESG. The case-study approach was used to identify practical trajectories of ESG implementation in Ukrainian business practice.

The results show that CSR forms a value-based and strategic framework of responsible business conduct, whereas ESG provides the operational infrastructure for its implementation through criteria, indicators, procedures, data flows, internal verification and reporting. The article proposes an applied matrix for integrating ESG into CSR, a logical model of ESG institutionalization, a phased roadmap and managerial responses to the risks of formal ESG adoption. It is argued that ESG creates managerial value only when it is embedded in business processes, responsibilities, key performance indicators, internal control and strategic decision-making.

The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed approach to structure existing CSR practices, identify material ESG issues, improve non-financial data, reduce declarative responsibility and strengthen stakeholder trust. The proposed mechanism can support preparation for European sustainability requirements, improve access to partnerships and financing, and enhance the resilience and competitiveness of Ukrainian enterprises during post-war recovery.

Keywords: corporate social responsibility, ESG approaches, institutionalization, management system, responsible management, non-financial reporting, Ukrainian enterprises.

JEL classification: M14, M10, Q56, G34.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Єжелій Ю.О., 2026

Постановка проблеми. Для українських підприємств корпоративна соціальна відповідальність дедалі менше може залишатися сукупністю окремих соціальних, репутаційних або комунікаційних ініціатив. В умовах повномасштабної війни, руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури, ускладнення логістики, дефіциту кадрів, посилення вимог міжнародних партнерів і поступового входження України до європейського регуляторного простору відповідальність бізнесу набуває безпосередньо управлінського значення. Вона пов'язується не лише із соціальною користю або етичним позиціонуванням підприємства, а й із безперервністю діяльності, безпекою персоналу, якістю корпоративного управління, прозорістю даних, внутрішнім контролем, довірою інвесторів, доступом до фінансування та здатністю підприємства доводити сталість власних бізнес-процесів.

У традиційному розумінні корпоративна соціальна відповідальність визначає, яким має бути відповідальний бізнес: економічно результативним, правомірним, етичним, соціально корисним, екологічно відповідальним і відкритим до взаємодії зі стейкхолдерами. Проте на рівні підприємства ця логіка нерідко залишається декларативною, якщо вона не підкріплена конкретними управлінськими процедурами, показниками, відповідальними особами, бюджетами, механізмами перевірки даних і регулярним включенням відповідних питань до управлінських рішень. Саме в цьому контексті ESG-підхід доцільно розглядати не як альтернативу КСВ, а як інструмент, що переводить цінності відповідального бізнесу в площину вимірювання, планування, моніторингу, управління ризиками та звітності.

Актуальність дослідження посилюється специфікою українського контексту, у якому повномасштабна війна зробила питання енергоефективності, охорони праці, підтримки працівників і ветеранів, роботи з громадами, відповідального постачання, захисту критичних процесів і прозорості управління не другорядними, а стратегічними. Водночас європейська інтеграція поступово наближає українські підприємства до вимог корпоративної звітності зі сталого розвитку, управління ESG-ризиками та підтвердження якості нефінансових даних, а повоєнна відбудова потребуватиме значного обсягу інвестицій і партнерств, у межах яких бізнес має демонструвати не лише фінансову результативність, а й спроможність керувати екологічними, соціальними та управлінськими впливами. Згідно з П'ятою швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення України – RDNA5 (Fifth Rapid Damage and Needs Assessment), підготовленою Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, загальна вартість відновлення та відбудови України на наступне десятиліття оцінюється майже у 588 млрд дол. США [17], що формує довгостроковий запит на прозорість, підзвітність і довіру до українського бізнесу.

Науково-практична проблема полягає в тому, що значна частина українських підприємств уже здійснює окремі соціальні, екологічні або управлінські ініціативи, однак ці дії не завжди формують цілісну систему

відповідального менеджменту. Допомога працівникам, підтримка громад, енергозберігаючі заходи, волонтерські проекти, кодекси етики, антикорупційні політики або програми охорони праці часто існують фрагментарно: без єдиної карти відповідальності, обмеженого й обґрунтованого набору КРІ, регулярного збору даних, внутрішньої перевірки, зв'язку з корпоративною стратегією та оцінки впливу на ризики підприємства. Унаслідок цього виникає розрив між декларованою КСВ та реальною управлінською практикою. Подолання такого розриву потребує інституціоналізації ESG як прикладного механізму управління КСВ українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи сучасного розуміння корпоративної соціальної відповідальності пов'язані з працями А. Керролла, який запропонував багаторівневу модель відповідальності бізнесу, що охоплює економічні, правові, етичні та філантропічні очікування суспільства [6, с. 39-48]. Для менеджменту ця модель має принципове значення, оскільки показує, що відповідальність підприємства не обмежується дотриманням законодавства або отриманням прибутку, а передбачає балансування різних очікувань стейкхолдерів. Водночас піраміда Керролла не дає готового інструментарію вимірювання й управління такою відповідальністю, що відкриває простір для застосування ESG-підходу як операційного доповнення до КСВ.

Теорія стейкхолдерів, сформульована Р. Фріменом, поглиблює це розуміння, доводячи, що довгострокова результативність підприємства залежить від здатності враховувати інтереси власників, працівників, клієнтів, постачальників, громад, держави та інших зацікавлених сторін [11, с. 5-12]. У контексті цієї статті це означає, що КСВ не повинна залишатися периферійною активністю або сферою корпоративних комунікацій, а має виконувати функцію управління відносинами зі стейкхолдерами, від яких залежить стійкість підприємства, його доступ до ресурсів і легітимність діяльності.

У сучасних дослідженнях дедалі частіше підкреслюється відмінність між КСВ та ESG. М. Казьмерчак зазначає, що КСВ є ширшою концепцією відповідальної поведінки компанії, тоді як ESG має більш формалізований, вимірюваний і орієнтований на дані характер [14, с. 275-289]. Е. Зервуді, О. Мосхідіс і Д. Сдрака розглядають ESG як інструмент переходу від загальних принципів відповідальності до критеріїв екологічної, соціальної та управлінської результативності [18]. Отже, КСВ і ESG доцільно не протиставляти, а функціонально розмежовувати: КСВ пояснює, чому підприємство має бути відповідальним, а ESG визначає, як саме цю відповідальність організувати, виміряти, проконтролювати та розкрити стейкхолдерам.

Для пояснення поширення ESG-практик доцільно залучати неінституційну теорію, у межах якої П. ДіМаджіо та В. Пауелл довели, що організації стають подібними під впливом примусового, мімітичного та нормативного тиску [7, с. 147-160]. У сфері ESG примусовий тиск проявляється через регуляторні вимоги, умови доступу до ринків, вимоги банків,

покупців і міжнародних партнерів; міметичний тиск виникає тоді, коли підприємства в умовах невизначеності наслідують практики лідерів галузі; нормативний тиск формується через професійні стандарти, рейтинги, освітні програми, аудиторські практики та очікування фахових спільнот. Для українського бізнесу всі три типи тиску є взаємопов'язаними, адже європейська інтеграція, потреба у фінансуванні та участь у міжнародних ланцюгах створення вартості одночасно посилюють вимоги до прозорості й підзвітності.

Європейська регуляторна архітектура та професійні стандарти істотно посилили управлінський вимір ESG, оскільки CSRD, ESRS, Таксономія ЄС, SFDR, IFRS S1/S2, GRI та PRI формують спільну логіку виокремлення пріоритетних екологічних, соціальних та управлінських впливів, забезпечення прозорості, управління ризиками, підвищення якості даних і підзвітності перед фінансовими та нефінансовими стейкхолдерами [10; 13; 12; 16]. Для українських підприємств значення цих рамок полягає не лише у майбутній необхідності підготовки звітності, а й у потребі заздалегідь формувати внутрішні процеси збору, перевірки та управлінського використання ESG-інформації, оскільки саме такі процеси визначатимуть здатність бізнесу підтверджувати сталість власних рішень у взаємодії з банками, інвесторами, покупцями та міжнародними партнерами.

Український контекст поступово наближається до цієї логіки: Національний банк України у Білій книзі щодо ESG-ризиків акцентує необхідність їх інтеграції в корпоративне управління, внутрішній контроль, ризик-менеджмент і розкриття даних [4], а НКЦПФР систематизує підходи до сталого фінансування та ESG-орієнтирів для ринку капіталу [3].

Водночас для нефінансових підприємств недостатньо розробленим залишається прикладний аспект перетворення наявних КСВ-ініціатив на керувану ESG-систему з відповідальними особами, обґрунтованими KPI, перевіреними даними, внутрішнім контролем і зв'язком зі стратегією, що й визначає науково-практичний фокус цієї статті.

Мета статті – обґрунтування прикладного механізму інституціоналізації ESG-підходів у системі управління корпоративною соціальною відповідальністю українських підприємств на основі поєднання теоретичних положень, управлінської моделі та аналізу реальних кейсів компаній і бізнес-груп. Досягнення цієї мети передбачає уточнення співвідношення КСВ та ESG у контексті менеджменту підприємства; визначення ESG як інструменту операціоналізації КСВ; систематизацію інституціональних чинників впровадження ESG-практик; розроблення прикладної моделі інтеграції ESG у систему управління підприємством; аналіз публічно розкритих практик українських підприємств; обґрунтування значення ESG для підвищення прозорості, стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах війни, європейської інтеграції та повоєнного відновлення.

Методи дослідження. У статті використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів

дослідження. Так, метод системного аналізу застосовано для розгляду КСВ як управлінської підсистеми підприємства, пов'язаної зі стратегією, бізнес-процесами, ризик-менеджментом, внутрішнім контролем і комунікацією зі стейкхолдерами. Метод інституціонального аналізу дав змогу пояснити поширення ESG-практик під впливом регуляторних, ринкових і професійних вимог. Порівняльний метод використано для розмежування функцій КСВ та ESG і визначення їхньої взаємодоповнюваності в системі менеджменту. Для прикладного обґрунтування результатів використано метод аналізу кейсів українських підприємств і бізнес-груп, що відрізняються галузевою належністю, масштабом діяльності та моделями інтеграції ESG. Метод контент-аналізу застосовано під час опрацювання офіційних сайтів компаній, річних і нефінансових звітів, звітів зі сталого розвитку, ESG-документів та матеріалів міжнародних інституцій. Методи аналізу, синтезу й узагальнення використано для формування матриці інтеграції ESG у КСВ, логіки інституціоналізації ESG, дорожньої карти впровадження та управлінських висновків.

Виклад основних результатів дослідження. У системі менеджменту підприємства КСВ і ESG виконують різні, але взаємопов'язані функції. КСВ формує ціннісно-стратегічну рамку відповідального бізнесу: визначає ставлення підприємства до працівників, споживачів, постачальників, громад, держави, довкілля та інших стейкхолдерів. ESG конкретизує цю рамку через екологічні, соціальні й управлінські критерії, показники, процедури, дані, відповідальних осіб, внутрішню перевірку та звітність. Тому ESG доцільно розглядати не як заміну КСВ, а як управлінську інфраструктуру, що забезпечує її вимірюваність і контрольованість (табл. 1).

Прикладний зміст такого підходу полягає в тому, що підприємство має не лише декларувати відповідальність, а й відповідати на конкретні управлінські запитання: які екологічні, соціальні та управлінські питання є суттєвими для його бізнес-моделі; хто відповідає за їх виконання; які дані збираються; які KPI використовуються; як результати впливають на бюджети, інвестиційні рішення, мотивацію персоналу й управління ризиками; яким чином інформація перевіряється та розкривається стейкхолдерам. Саме ці запитання перетворюють КСВ із нормативної концепції на практичну систему менеджменту.

Практичне значення ESG для українських підприємств полягає передусім у тому, що цей підхід дає змогу впорядкувати вже наявні КСВ-практики, які в багатьох компаніях охоплюють підтримку працівників і громад, енергозберігаючі заходи, політики охорони праці, антикорупційні правила, волонтерські ініціативи та інші форми відповідальної поведінки. Без включення таких дій до єдиної управлінської логіки вони залишаються фрагментарними й не створюють достатньої управлінської цінності, тоді як ESG дає можливість розподілити їх за екологічним, соціальним та управлінським вимірами, визначити пріоритетність відповідних питань, закріпити відповідальність,

сформувати показники, описати методіку збору даних і перетворити соціальну активність на елемент регулярного управлінського циклу. Інституціоналізація ESG на рівні підприємства означає перехід від разових або переважно добровільних дій до сталих правил, процедур і очікувань, які визнаються всередині організації та зовнішніми стейкхолдерами як обов'язкові елементи

відповідального менеджменту. Використання ESG-лексики у презентаціях або підготовка окремого звіту ще не свідчать про інституціоналізацію, оскільки вона починається лише тоді, коли ESG-теми інтегруються у стратегічне планування, розподіл відповідальності, бюджетування, ризик-менеджмент, систему KPI, внутрішній контроль і регулярну управлінську звітність.

Таблиця 1

Співвідношення КСВ та ESG у системі управління підприємством

Критерій	КСВ	ESG-підхід	Практичне значення для менеджменту
Зміст	Ціннісно-стратегічна рамка відповідальної поведінки бізнесу перед суспільством і стейкхолдерами, що визначає етичні, соціальні та екологічні орієнтири діяльності підприємства.	Система екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, показників, процедур, потоків даних, внутрішнього контролю та практик розкриття інформації.	Дозволяє пов'язати загальні принципи відповідальності бізнесу з конкретними управлінськими рішеннями, ризиками, ресурсами та очікуваннями ключових стейкхолдерів.
Основна функція	Формування соціальної місії, етичних орієнтирів, репутації, довіри стейкхолдерів і суспільної легітимності діяльності підприємства.	Операціоналізація відповідальності через вимірювання, контроль, порівнюваність, підзвітність і регулярне розкриття нефінансової інформації.	Забезпечує перехід від фрагментарних соціальних, екологічних або благодійних ініціатив до керованої системи відповідального менеджменту.
Рівень інтеграції в управління	Може реалізовуватися як окремий напрям корпоративної політики, соціальних програм або комунікації зі стейкхолдерами, якщо не пов'язана безпосередньо з бізнес-процесами.	Передбачає включення ESG-тем до стратегії, ризик-менеджменту, бюджетування, KPI, комплаєнсу, внутрішнього контролю та управлінської звітності.	Дає змогу перетворити відповідальність підприємства з декларативного принципу на складову стратегічного планування, операційного управління, внутрішнього контролю та оцінювання результативності.
Інструменти	Кодекси етики, соціальні програми, благодійність, взаємодія з громадами, волонтерські ініціативи, політики відповідальної поведінки та комунікація з працівниками.	ESG-політики, карти ризиків, KPI, нефінансова звітність, внутрішні регламенти, комплаєнс-процедури, аудит даних і цифрові системи моніторингу.	Робить відповідальність частиною стратегії, бюджетування, мотивації, внутрішнього контролю, управління ризиками та комунікації зі стейкхолдерами.
Оцінювання результату	Переважно якісна оцінка соціального впливу, репутації, рівня довіри, суспільної користі реалізованих ініціатив і характеру взаємодії зі стейкхолдерами.	Кількісні й якісні індикатори, згруповані за екологічним, соціальним та управлінським вимірами, з визначеною методикою збору даних, періодичністю моніторингу та можливістю перевірки їх достовірності.	Дає змогу менеджменту відстежувати прогрес, порівнювати результати в динаміці, виявляти відхилення та приймати рішення на основі підтверджених даних.
Ризик формальності	Може зводитися до разових акцій, благодійності, репутаційного позиціонування або соціальних програм без належного зв'язку зі стратегією підприємства.	Може перетворюватися на формальну звітність без реальної зміни бізнес-процесів, процедур ухвалення рішень, якості даних і системи внутрішнього контролю.	Потребує інтеграції ESG у бізнес-процеси, щоб запобігти декларативному екологічному й соціальному позиціонуванню без підтверджених управлінських змін.

Джерело: складено автором на основі [6; 11; 14; 18].

З огляду на різний рівень зрілості управлінських систем, нестачу повних нефінансових даних, обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, воєнні ризики та неоднакову готовність компаній до звітності за міжнародними стандартами, для українських підприємств доцільним є поетапний підхід до впровадження ESG, узгоджений із їхніми ресурсними можливостями. Відправною точкою такого процесу має бути не підготовка складного звіту, а інвентаризація наявних практик, визначення суттєвих ESG-тем і формування мінімально достатньої системи показників, яка може поступово ускладнюватися в міру накопичення даних і

управлінського досвіду (табл. 2).

Операційна матриця засвідчує, що впровадження ESG не повинно починатися зі створення надмірно складної системи звітності, адже первинним завданням є впорядкування наявних практик і переведення їх у структуру, придатну для управління. Допомога працівникам і громадам, енергозбереження або антикорупційні політики набувають управлінської цінності лише тоді, коли вони пов'язані з цілями, бюджетами, відповідальними особами, показниками результативності, процедурами контролю та оцінюванням впливу на ризики підприємства; саме тому інтеграцію ESG

доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних дій, у межах якої ціннісна рамка КСВ і карта стейкхолдерів трансформуються у суттєві ESG-теми, а

надалі включаються у стратегію, ризик-менеджмент, бізнес-процеси, KPI, систему даних і внутрішній контроль (рис. 1).

Таблиця 2

Операційна матриця інтеграції ESG у систему КСВ українського підприємства

Напрямок ESG	Суттєві питання для українських підприємств	Управлінські дії та можливі KPI	Відповідальні підрозділи
Е – екологічний вимір	Енергоефективність, використання ресурсів, відходи, викиди, пошкоджена або застаріла інфраструктура, залежність від енергопостачання.	Енергоаудит; облік споживання електроенергії, води й палива; програми економії ресурсів; KPI: споживання енергії на одиницю продукції, частка перероблених відходів, обсяг викидів, економія ресурсів.	Виробничі підрозділи, енергетична й технічна служби, фінансовий відділ, служба охорони довкілля.
S – соціальний вимір	Безпека праці, підтримка персоналу в умовах війни, робота з ветеранами, навчання, плинність кадрів, взаємодія з громадами.	Програми охорони праці; навчання персоналу; підтримка працівників і сімей; політики недискримінації; KPI: рівень травматизму, плинність кадрів, години навчання, охоплення програмами підтримки.	HR-служба, служба охорони праці, керівники підрозділів, соціальний або комунікаційний відділ.
G – управлінський вимір	Прозорість рішень, антикорупційні процедури, закупівлі, конфлікти інтересів, внутрішній контроль, якість даних.	Кодекс етики; політика закупівель; канали повідомлення про порушення; внутрішні перевірки; KPI: кількість навчань з етики, перевірених закупівель, повідомлень і розглянутих інцидентів, частка даних із підтвердженням.	Керівництво, юридичний відділ, комплаєнс, внутрішній аудит, закупівлі, фінансова служба.

Джерело: складено автором.

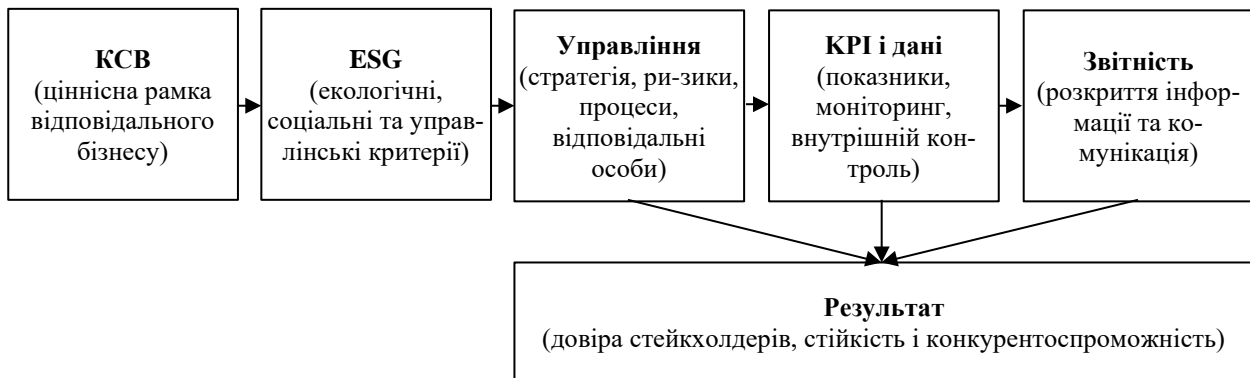


Рис. 1. Логіка інституціоналізації ESG у системі управління КСВ підприємства

Джерело: сформовано автором.

Запропонована логіка відображає послідовний перехід від ціннісної природи КСВ до управлінської практики підприємства, у межах якої відповідальна бізнес-орієнтація конкретизується у пріоритетних екологічних, соціальних та управлінських темах, включається у стратегію, ризик-менеджмент, бізнес-процеси та розподіл відповідальності, а надалі підтримується системою KPI, даних і внутрішнього контролю. Така послідовність принципово важлива, оскільки зовнішня звітність має завершувати управлінський цикл, а не випереджати формування процедур, відповідальних осіб і перевірених нефінансових даних; інакше ESG перетворюється на формальне розкриття інформації, яке не впливає на реальні бізнес-процеси (табл. 3).

Запропонована дорожня карта має прикладне значення для підприємств різного масштабу, оскільки її можна адаптувати як до базового рівня управлінської зрілості, так і до складних корпоративних систем. Для

малого й середнього бізнесу достатньою може бути спрощена система ESG-управління, що охоплює базову політику КСВ/ESG, обмежений набір ключових показників, визначення відповідального менеджера та простий порядок збору даних. Для великих підприємств доцільним є складніший формат інституціоналізації, який передбачає створення міжфункціональної ESG-групи, інтеграцію показників у ризик-менеджмент, цифровізацію даних, внутрішній аудит і підготовку звітності з орієнтацією на GRI, ESRS або інші релевантні стандарти. В обох випадках якість корпоративного управління є передумовою результативної інтеграції ESG, оскільки без прозорих процедур ухвалення рішень, відповідального керівництва, внутрішнього контролю, антикорупційних політик і достовірних даних екологічні та соціальні ініціативи залишаються вразливими до формального виконання.

Таблиця 3

Поетапна дорожня карта впровадження ESG у систему КСВ українського підприємства

Етап	Зміст управлінських дій	Очікуваний результат
1. Діагностика чинних КСВ-практик	Інвентаризація соціальних, екологічних і управлінських ініціатив; визначення наявних даних; оцінка відповідальних осіб, процедур і витрат.	Підприємство розуміє, які практики вже існують, які з них є системними, а які залишаються разовими або комунікаційними.
2. Визначення суттєвих ESG-тем	Оцінювання впливів, ризиків і очікувань стейкхолдерів; визначення пріоритетних тем для конкретної галузі, масштабу та бізнес-моделі.	Сформовано перелік тем, на яких доцільно зосередити ресурси менеджменту.
3. Формування політики та відповідальності	Підготовка ESG/КСВ-політики; призначення відповідальних осіб; створення робочої групи або координаційного механізму.	ESG перестає бути завданням лише комунікаційного відділу і входить до управлінської структури.
4. Впровадження KPI і системи даних	Вибір обмеженого набору показників; визначення періодичності збору даних; встановлення форм внутрішньої звітності.	КСВ-практики стають вимірюваними, а менеджмент отримує дані для контролю прогресу.
5. Внутрішній контроль і перевірка	Документування методик; перевірка якості даних; внутрішній аудит; коригування показників і процедур.	Підвищується достовірність нефінансової інформації та готовність до зовнішніх вимог.
6. Звітність і комунікація	Підготовка нефінансового або ESG-звіту; комунікація з працівниками, громадами, банками, партнерами та інвесторами.	Підприємство демонструє прозорість, підзвітність і готовність до партнерств та європейських вимог.

Джерело: складено автором.

Додатковий тиск на інституціоналізацію ESG формується через ланцюги створення вартості, адже навіть за відсутності прямого поширення європейських вимог звітності українські компанії можуть стикатися з ними опосередковано через вимоги покупців, банків, страхових компаній, інвесторів і міжнародних партнерів, які дедалі частіше запитують дані про походження сировини, умови праці, екологічні впливи, прозорість закупівель, антикорупційні процедури та якість корпоративного управління. У такому контексті ESG стає не лише внутрішнім інструментом упорядкування КСВ, а й умовою підтвердження управлінської надійності підприємства у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, що особливо важливо для компаній, залучених до експортних операцій, міжнародних партнерств, сталого фінансування або повоєнних проєктів відновлення.

Разом із тим посилення зовнішніх очікувань не усуває ризику формального впровадження ESG, а в окремих випадках навіть підвищує його, оскільки підприємство може прагнути швидко продемонструвати відповідність новим вимогам без реальної зміни управлінських процесів. Найчастіше така формальність виникає у трьох взаємопов'язаних ситуаціях: коли ESG отожднюється з благодійністю або волонтерськими ініціативами без визначених цілей, KPI, відповідальних осіб, бюджету й оцінювання результатів; коли ESG зводиться до підготовки звіту або презентаційних матеріалів без регламентованого збору даних, єдиної методики, внутрішньої перевірки та підтвердження достовірності інформації; коли ESG делегується лише комунікаційній функції або, навпаки, перевантажується надмірною кількістю індикаторів і стандартів, які підприємство не здатне реально адмініструвати. Відповідно на ці ризики має бути не розширення декларацій, а поетапна інтеграція ESG у бізнес-процеси через визначення суттєвих тем, закріплення відповідальності, формування обмеженого набору KPI, документування методик збору даних, внутрішній аудит і включення

ESG-питань до порядку денного керівництва.

Отже, практичне впровадження ESG потребує перегляду ролі керівництва та міжфункціональної координації, оскільки цей напрям не може залишатися сферою комунікаційного або репутаційного супроводу, корпоративних комунікацій чи підготовки звітності й має бути пов'язаний із фінансами, виробництвом, HR, охороною праці, закупівлями, юридичним супроводом, комплаєнсом, внутрішнім аудитом і стратегічним плануванням. Для перевірки прикладної релевантності запропонованої моделі доцільно звернутися до досвіду українських підприємств, у відкритих матеріалах яких простежуються різні траєкторії інтеграції ESG у систему КСВ; аналізовані практики не є завершеними або універсальними моделями, проте вони дозволяють показати, як соціальні, екологічні та управлінські ініціативи набувають ознак системності через цілі, показники, відповідальність, звітність і включення ESG-пріоритетів до стратегічного управління.

Так, у діяльності Kernel Holding S.A. ESG-підходи доцільно розглядати крізь призму експортної орієнтації аграрного бізнесу, залежності від міжнародних ринків, інвесторської довіри та вимог до прозорості корпоративного управління. Компанія позиціонує себе як одного з найбільших виробників і експортерів аграрної продукції в Україні та одного з провідних учасників світового ринку соняшникової олії, а її річна звітність і публічні матеріали орієнтовані на зовнішніх стейкхолдерів, що обумовлює підвищену увагу до розкриття інформації, якості управлінських процедур і репутаційної передбачуваності [15]. У цьому контексті ESG виконує не периферійну комунікаційну функцію, а стає елементом інвестиційної взаємодії, управління ризиками, підтримання довгострокових відносин із міжнародними партнерами та формування довіри до підприємства як учасника глобальних аграрних ланцюгів створення вартості.

Інша траєкторія простежується у практиках

ТОВ СП «НІБУЛОН», де ESG-підхід пов'язується з переходом від загальної соціальної відповідальності до структурованої системи цілей, показників і процедур. У 2025 р. компанія оприлюднила перший Звіт зі сталого розвитку за 2024 р., підготовлений відповідно до стандартів GRI, а в екологічному вимірі декларує контроль викидів парникових газів, сертифікацію ISCC EU, ціль повернення 90% відходів в економічний обіг до 2030 р., скорочення споживання води в агропромисловому виробництві, зменшення використання пального аграрним напрямом і реалізацію планів щодо встановлення сонячних електростанцій на елеваторних комплексах [5]. Управлінська специфіка цієї практики виявляється у поєднанні нефінансового звітування, цифрового моніторингу показників, LEAN-менеджменту, навчання керівників принципам ESG і комплаєнс-контролю, що свідчить про перенесення відповідальних практик із площини декларацій у площину операційного управління, внутрішнього контролю та організаційного навчання.

У практиках ПрАТ «МХП» найбільш виразно проявляється соціальний вимір ESG, у межах якого взаємодія з громадами, підтримка персоналу та забезпечення продовольчої стійкості поєднуються з ширшою системою корпоративного управління. Компанія наголошує, що в умовах повномасштабної війни її діяльність пов'язана з підтримкою економіки та продовольчої безпеки України, а також повідомляє про виробництво відповідно до міжнародних стандартів і використання відновлюваної енергії. Окрему роль у цій системі відіграє благодійний фонд «МХП-Громаді», який працює у понад 700 населених пунктах 13 областей України; за даними фонду, підтримку отримали 3,2 млн людей, а сукупний обсяг інвестицій у сталий розвиток громад перевищив 1,6 млрд грн [2]. З управлінського погляду цей досвід важливий тим, що соціальна відповідальність не обмежується разовими благодійними заходами, а набуває організаційної форми через окрему інституційну платформу, програмний підхід до розвитку громад, партнерства, бюджету, вимірювані результати та публічну комунікацію.

Більш довгостроковий формат інституціоналізації сталого розвитку спостерігається в діяльності Astarta Holding PLC, де ESG-підхід поєднує звітність, цифровізацію, енергетичну автономізацію, агропромислому модернізацію та кліматичний порядок денний. Компанія повідомляє, що з 2017 р. публікує звіти відповідно до стандартів GRI, у яких розкриває показники сталого розвитку, проекти підтримки громад і підходи до реагування на зміну клімату [1]. Водночас практичний зміст ESG у діяльності компанії пов'язується з автоматизацією процесів, точним і регенеративним землеробством, розвитком біоенергетики, підвищенням енергетичної незалежності та декарбонізацією виробничої системи; отримання кліматичного фінансування від ЄБРР та Clean Technology Fund під час повномасштабної війни додатково засвідчує взаємозв'язок між сталістю, доступом до фінансових ресурсів і модернізацією виробництва [9].

У діяльності DTEK Group інтеграція ESG набуває

особливого значення через специфіку енергетичного сектору, для якого питання декарбонізації, енергетичної безпеки, інвестиційної стійкості та управління ризиками мають безпосередній стратегічний характер. ESG-підхід у цьому випадку доцільно розглядати як елемент трансформації енергетичного бізнесу, оскільки компанія поєднує завдання поточного забезпечення електроенергією в умовах воєнної нестабільності з підготовкою до довгострокового енергетичного переходу. Це проявляється у посиленні уваги до оцінювання суттєвих впливів і ризиків, обліку викидів за основними категоріями Scope 1, Scope 2 і Scope 3, підготовки до європейських вимог корпоративної звітності зі сталого розвитку, а також у заявленій меті досягнення вуглецевої нейтральності до 2040 р. [8]. Отже, у випадку DTEK Group ESG виконує не лише функцію розкриття інформації, а й роль управлінської рамки для декарбонізації, інвестиційного планування та стратегічної адаптації енергетичної компанії.

Узагальнення проаналізованого вище досвіду українських підприємств дає змогу виокремити кілька різних траєкторій інституціоналізації ESG у практиці українських підприємств, які відрізняються залежно від галузевої специфіки, структури стейкхолдерів, рівня міжнародної інтеграції, доступу до фінансування та зрілості внутрішніх управлінських систем. Для Kernel Holding S. A. ключове значення має зв'язок ESG із прозорістю, інвесторською довірою, корпоративним управлінням і міжнародною ринковою орієнтацією; у практиках ТОВ СП «НІБУЛОН» ESG набуває операційного змісту через GRI-звітування, цифровий моніторинг показників, ресурсну ефективність, LEAN-менеджмент і комплаєнс; у випадку ПрАТ «МХП» найбільш виразною є інституціоналізація соціального блоку ESG через системну підтримку громад, організаційну платформу, партнерства, бюджету та публічне представлення результатів; досвід Astarta Holding PLC свідчить про поєднання ESG зі звітністю, цифровізацією, декарбонізацією, кліматичним фінансуванням і модернізацією агропромислового виробництва, тоді як DTEK Group демонструє інтеграцію ESG у стратегічну трансформацію енергетичного бізнесу, підготовку до CSRD, оцінку подвійної суттєвості, декарбонізацію та управління ризиками енергетичного переходу. Попри відмінність цих траєкторій, спільною для них є поступова трансформація корпоративної соціальної відповідальності з набору окремих ініціатив у систему цілей, показників, відповідальності, контролю та комунікації зі стейкхолдерами.

З практичного погляду проаналізовані практики мають значення не як готові шаблони для механічного копіювання, а як джерело управлінських принципів, які можуть бути адаптовані підприємствами різного масштабу. Для компаній, що не мають ресурсів великих бізнес-груп, така адаптація може передбачати вибір кількох найсуттєвіших ESG-показників для конкретної галузі, закріплення відповідальних осіб і внутрішніх процедур, запровадження регулярного збору й перевірки даних, підготовку базової політики КСБ/ESG та короткого управлінського звіту без надмірного

адміністративного навантаження. Саме така логіка дає змогу зберегти прикладну цінність ESG для українських підприємств і водночас уникнути перетворення цього підходу на формальну звітну або комунікаційну практику.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ESG-підходи доцільно розглядати як прикладний управлінський механізм інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності українських підприємств, оскільки КСВ визначає ціннісно-стратегічну рамку відповідальної поведінки бізнесу, а ESG забезпечує її практичне втілення через критерії, показники, процедури, відповідальних осіб, внутрішній контроль і звітність. У такій логіці ESG не замінює КСВ, а формує управлінську інфраструктуру для її вимірюваної, підзвітної та придатної до перевірки реалізації, що особливо важливо для українського бізнесу в умовах війни, європейської інтеграції та майбутньої повоєнної відбудови.

Аналіз практик Kernel Holding S. A., ТОВ СП «НІБУЛОН», ПрАТ «МХП», Astarta Holding PLC і DTEK Group засвідчив, що ESG-інституціоналізація в українських підприємствах може розгортатися за різними траєкторіями, пов'язаними з інвесторською прозорістю, корпоративним управлінням, GRI-звітванням, комплаєнсом, цифровим моніторингом показників, енергоефективністю, відновлюваною енергетикою, декарбонізацією, підтримкою громад і підготовкою до європейських вимог звітності. Запропоновані у статті матриця інтеграції ESG у КСВ, логіка інституціоналізації, поетапна дорожня карта та

систематизація ризиків формального впровадження показують, що результативність ESG залежить не від розширення декларацій, а від закріплення відповідних тем у стратегії, організаційній структурі, ризик-менеджменті, KPI, внутрішньому контролі та нефінансовій звітності.

Управлінська цінність ESG виникає лише за умови, що соціальні, екологічні й управлінські ініціативи мають відповідальних виконавців, ресурси, вимірювані показники, регулярний моніторинг і зв'язок зі стратегічними цілями підприємства, тоді як формальне впровадження ESG, зведене до благодійності або підготовки звітного документа без реального впливу на бізнес-процеси, не забезпечує ані підзвітності, ані довіри стейкхолдерів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих ESG-KPI для українських підприємств, методики оцінювання зрілості ESG-системи, практичних підходів до цифровізації збору нефінансових даних, а також порівняльний аналіз ESG-практик у промисловості, аграрному секторі, енергетиці, логістиці та сфері послуг.

Декларація про використання ШІ. У процесі підготовки цієї статті застосовувалися інструменти штучного інтелекту (зокрема ChatGPT-5.5). Їх використання було обмежене редагуванням англomовного тексту анотації. Жодних синтетичних або згенерованих штучним інтелектом даних, частин тексту статті, а також джерел літератури, не використовувалося. Автор несе повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Астарта-Київ. Звіти. URL: <https://astartaholding.com/zvity> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Нефінансовий звіт 2025. Благодійний фонд «МХП-Громаді». URL: https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2026/05/mhp_hromadi_annual_report_A4.pdf (дата звернення: 17.04.2026).
3. Стале фінансування та ESG. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/stale-finansuvannia-ta-esg> (дата звернення: 17.04.2026).
4. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf (дата звернення: 17.04.2026).
5. Сталій розвиток. НІБУЛОН. URL: <https://www.nibulon.com/stalyj-rozvytok> (дата звернення: 17.04.2026).
6. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. Pp. 39-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
7. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. Pp. 147-160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>
8. Sustainability in Action 2024. DTEK. URL: https://dtek.com/content/upload/Sustainability_in_Action_report.pdf (дата звернення: 17.04.2026).
9. Eur. US\$ 30 million loan for Ukraine agri holding Astarta. opean Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/us-30-million-loan-for-ukraine-agri-holding-astarta.html> (дата звернення: 17.04.2026).
10. Sustainable finance. European Commission URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en (дата звернення: 17.04.2026).
11. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
12. GRI Universal Standards (GRI 1, GRI 2, GRI 3). Global Reporting Initiative 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/universal-standards> (дата звернення: 17.04.2026).
13. IFRS Sustainability Standards Navigator. IFRS Foundation. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator> (дата звернення: 17.04.2026).

14. Kaźmierczak M. A literature review on the difference between CSR and ESG. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2022. No. 162. Pp. 275-289. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>
15. Kernel Holding S.A. Annual Report for the year ended 30 June 2025. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 17.04.2026).
16. Principles for Responsible Investment. What are the Principles for Responsible Investment? URL: <https://www.unpri.org/about-PRI/what-principles-for-responsible-investment> (дата звернення: 17.04.2026).
17. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 17.04.2026).
18. Zervoudi E. K., Moschidis O., Sdraka D. From the Corporate Social Responsibility (CSR) and Environmental, Social and Governance (ESG) to Sustainability. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 5. Art. 2222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17052222>

References:

1. Astarta-Kyiv. Zvity [Reports]. <https://astartaholding.com/zvity>
2. Blahodiinyi fond «MHP-Hromadi» (2026). Nefinansovyi zvit 2025 [Non-financial report 2025]. https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2026/05/mhp_hromadi_annual_report_A4.pdf
3. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. Stale finansuvannia ta ESG [Sustainable finance and ESG]. <https://www.nssmc.gov.ua/stale-finansuvannia-ta-esg>
4. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025). Bila knyha z upravlinnia ekolohichnymy, sotsialnymy ta upravlynskymy (ESG) ryzykamy u finansovomu sektori [White Paper on environmental, social and governance (ESG) risk management in the financial sector]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf
5. NIBULON. Stalyi rozvytok [Sustainable development]. <https://www.nibulon.com/stalyj-rozvytok>
6. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
7. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
8. DTEK. Sustainability in Action 2024. https://dtek.com/content/upload/Sustainability_in_Action_report.pdf
9. European Bank for Reconstruction and Development. US\$ 30 million loan for Ukraine agri holding Astarta. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/us-30-million-loan-for-ukraine-agri-holding-astarta.html>
10. European Commission. Sustainable finance. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en
11. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. 276 p.
12. Global Reporting Initiative (2021). GRI Universal Standards (GRI 1, GRI 2, GRI 3). <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/universal-standards>
13. IFRS Foundation (2023). IFRS Sustainability Standards Navigator. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator>
14. Kaźmierczak, M. (2022). A literature review on the difference between CSR and ESG. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (162), 275–289. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.16>.
15. Kernel Holding S.A. (2025). Annual Report for the year ended 30 June 2025. https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf
16. Principles for Responsible Investment. What are the Principles for Responsible Investment? <https://www.unpri.org/about-PRI/what-principles-for-responsible-investment>
17. World Bank Group (2026). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
18. Zervoudi, E. K., Moschidis, O., Sdraka, D. (2025). From the Corporate Social Responsibility (CSR) and Environmental, Social and Governance (ESG) to Sustainability. *Sustainability*, 17(5), 2222. <https://doi.org/10.3390/su17052222>.

Дата надходження статті: 28.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.