

УДК 005.35:658:330.322

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.463-470>**Сидоренко К.Р.**

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Sydorenko Kseniia

Oles Honchar Dnipro National University

<https://orcid.org/0009-0002-9066-3061>**Нямещук Г.В.**

доктор економічних наук

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Niameshchuk Hanna

Dr. of Economic Sc.

Oles Honchar Dnipro National University

<https://orcid.org/0000-0003-3199-8988>

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту підприємства. Обґрунтовано, що ESG-підхід у сучасних умовах є не лише інструментом нефінансової звітності, а й складовою стратегічного управління, оцінки ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості бізнесу. Розглянуто особливості впровадження ESG-принципів у діяльність підприємства сектору відновлюваної енергетики. Встановлено, що підприємства малого бізнесу, навіть за наявності екологічно орієнтованого напрямку діяльності, часто перебувають на початковому етапі ESG-інтеграції через відсутність формалізованої стратегії, системи ESG-KPI, нефінансової звітності та регулярного моніторингу. Запропоновано технологію впровадження ESG-принципів, яка охоплює діагностику, формування ESG-стратегії, інтеграцію ESG у бізнес-процеси, реалізацію управлінських ESG-проектів, моніторинг та коригування. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити рівень ESG-зрілості підприємства, посилити управлінську прозорість, сформувати систему нефінансової звітності та створити передумови для залучення сталого фінансування.

Ключові слова: ESG-принципи, система менеджменту, сталий розвиток, нефінансова звітність, ESG-індекс, корпоративне управління, відновлювана енергетика.

INTEGRATION OF ESG PRINCIPLES INTO AN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

The article examines the theoretical and practical aspects of integrating ESG principles into an enterprise management system under conditions of economic instability, growing environmental responsibility, transformation of stakeholder expectations, and increasing importance of sustainable development priorities. ESG principles are considered not only as an instrument of non-financial reporting or formal compliance with international standards, but also as a strategic management mechanism that influences long-term business sustainability, risk management, investment attractiveness, competitiveness, corporate transparency, and the quality of managerial decision-making. The study emphasizes that modern enterprises increasingly need to combine financial goals with environmental, social, and governance priorities, since such integration allows them to respond more effectively to external challenges and strengthen their market position.

Particular attention is paid to the application of ESG principles in the activities of an enterprise operating in the renewable energy sector. This sector is directly connected with environmental modernization, energy efficiency, green technologies, and the transition to a more sustainable model of economic development. At the same time, the research shows that even enterprises whose activities are related to renewable energy do not automatically have a developed ESG management system. The integration of ESG principles requires formalized policies, internal procedures, indicators, monitoring tools, transparent reporting, and the distribution of responsibility within the management system.

The methodological basis of the study includes analysis and synthesis, comparison, systematization, expert assessment, a structural and logical approach, and ESG index evaluation. The article identifies the main components of ESG integration: the environmental component, which reflects the enterprise's impact on the environment and its ability

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Сидоренко К.Р., Нямещук Г.В., 2026

to manage ecological risks; the social component, which characterizes labor safety, personnel development, communication, and responsibility toward employees and communities; and the governance component, which includes management transparency, anti-corruption mechanisms, ESG strategy, non-financial reporting, and internal control procedures.

The assessment revealed an initial level of ESG integration and confirmed the need for systematic improvement of environmental, social, and governance management practices. Based on the identified problems, the article proposes a comprehensive technology for integrating ESG principles into the enterprise management system. This technology includes six consecutive stages: diagnosis of the current ESG state, development of an ESG strategy and goals, formation of ESG-KPI, integration of ESG principles into business processes, implementation of ESG-oriented projects, and regular monitoring with further correction of management decisions. The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed approach to small enterprises in the renewable energy sector that are at the initial stage of ESG transformation.

Keywords: ESG principles, management system, sustainable development, non-financial reporting, ESG index, corporate governance, renewable energy.

JEL classification: M14, Q56, G32.

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємства функціонують під впливом екологічних викликів, посилення регуляторних вимог, зростання ролі соціальної відповідальності та необхідності забезпечення прозорості корпоративного управління. Традиційна модель менеджменту, орієнтована переважно на фінансові результати, вже не повною мірою відповідає вимогам сталого розвитку, оскільки сучасна практика управління дедалі більше враховує нефінансові чинники, ризики відповідальності бізнесу та очікування стейкхолдерів. Саме тому дедалі більшого значення набуває концепція Environmental, Social and Governance (ESG), яка поєднує екологічні, соціальні та управлінські критерії в єдину систему прийняття управлінських рішень [2; 3].

Для українських підприємств ESG-принципи мають особливе значення, оскільки вони пов'язані з адаптацією до європейських стандартів, розвитком нефінансової звітності, залученням інвестицій та підвищенням довіри з боку стейкхолдерів. Особливо актуальним є впровадження ESG-підходу для підприємств, діяльність яких пов'язана з відновлюваними джерелами енергії (ВДЕ), екологічною безпекою та ресурсоефективністю, адже саме такі підприємства мають демонструвати не лише екологічну спрямованість діяльності, а й прозорість управління, соціальну відповідальність та системність нефінансового контролю [9; 10].

Актуальність теми посилюється тим, що ESG сьогодні поступово переходить із площини добровільної корпоративної ініціативи до сфери стратегічної необхідності. Підприємства, які не формують систему екологічного, соціального та управлінського контролю, ризикують втратити доступ до інвестицій, партнерських програм, міжнародних ринків і фінансування сталих проєктів [3; 5]. Для малого бізнесу ця проблема є ще складнішою, адже такі підприємства часто не мають окремих підрозділів сталого розвитку, спеціалістів із нефінансової звітності або ресурсів для повноцінного ESG-аудиту [6; 7].

У зв'язку з цим важливим науково-практичним завданням є розроблення такої технології інтеграції ESG-принципів, яка була б не лише методично обґрунтованою, а й придатною для використання малими підприємствами. Це потребує поєднання міжнародних

підходів до ESG-оцінювання з реальними управлінськими можливостями конкретного суб'єкта господарювання [1; 2; 6].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади Environmental, Social and Governance (ESG) сформувалися під впливом концепції сталого розвитку, міжнародних стандартів нефінансової звітності та практик відповідального інвестування. Global Reporting Initiative Standards (GRI Standards) визначають підходи до розкриття інформації про економічні, екологічні та соціальні впливи організацій [1]. Morgan Stanley Capital International (MSCI) розглядає ESG як систему оцінювання здатності компанії управляти галузевими ризиками та можливостями сталого розвитку [2]. У межах United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI) ESG-принципи пов'язуються з відповідальним інвестуванням і врахуванням нефінансових чинників під час прийняття інвестиційних рішень [3].

Сучасні зарубіжні дослідження підтверджують, що інтеграція ESG-показників у фінансову та управлінську звітність сприяє посиленню прозорості бізнесу, підвищенню довіри інвесторів і формуванню довгострокової вартості підприємства [4, с. 1138; 5, с. 394]. У цьому контексті ESG дедалі частіше розглядається не як окрема система зовнішньої звітності, а як частина внутрішнього управлінського циклу, що впливає на планування, контроль, оцінювання ризиків і прийняття стратегічних рішень [5].

Серед сучасних українських досліджень варто виокремити працю О. Лагодієнко, де ESG розглядається як інструмент формування корпоративних практик сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств [6, с. 181]. Т. Лівощко акцентує увагу на тому, що моніторинг за ESG-принципами впливає на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та дозволяє оцінювати не лише фінансові, а й нефінансові результати діяльності [7, с. 160]. У дослідженні О. Черевко ESG-менеджмент розглядається як основа корпоративної стратегії в умовах сталого розвитку [8, с. 76]. Окремі автори також наголошують на зв'язку ESG із циркулярною економікою, соціальною відповідальністю та прозорістю управління [9; 10, с. 264].

Окреме значення для дослідження має

розмежування ESG-концепції та корпоративної соціальної відповідальності. Якщо корпоративна соціальна відповідальність здебільшого акцентує увагу на добровільних ініціативах бізнесу щодо суспільства, працівників і довкілля, то ESG-підхід передбачає наявність вимірюваних показників, системи звітності, управління ризиками та включення нефінансових критеріїв до стратегічного менеджменту. Це дозволяє розглядати ESG не як окремий комунікаційний або репутаційний інструмент, а як складову системи корпоративного управління [8; 12].

Водночас у наукових джерелах недостатньо розкрито прикладний механізм ESG-інтеграції для малих і мікропідприємств, які не мають розвинутої системи нефінансової звітності та окремих ESG-підрозділів. Більшість досліджень зосереджена на великих компаніях, міжнародних корпораціях або галузях із високим рівнем регуляторного контролю [4; 5]. Це зумовлює потребу в розробленні поетапної технології впровадження ESG-принципів, адаптованої до реальних управлінських можливостей конкретного підприємства [6; 7].

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і практичної технології інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту підприємства на прикладі суб'єкта господарювання сектору відновлюваної енергетики.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано загально-наукові та конкретно-наукові методи дослідження: методи аналізу і синтезу — для узагальнення підходів до визначення ESG; порівняльний метод — для зіставлення інструментів ESG-оцінювання; метод системного підходу — для розкриття взаємозв'язку екологічного, соціального та управлінського компонентів; метод експертного оцінювання — для визначення рівня ESG-інтеграції підприємства; структурно-логічний метод — для формування технології впровадження ESG-принципів.

Виклад основних результатів дослідження. ESG-принципи доцільно розглядати як сукупність екологічних, соціальних та управлінських орієнтирів, що інтегруються у стратегію, бізнес-процеси, систему контролю та взаємодію підприємства зі стейкхолдерами [2; 3; 8]. На відміну від традиційного підходу до

корпоративної соціальної відповідальності, ESG передбачає не лише декларування відповідальності, а й вимірювання конкретних показників, управління ризиками та регулярне розкриття нефінансової інформації.

Екологічний компонент ESG охоплює управління впливом підприємства на довкілля, енергоефективність, зниження викидів, раціональне використання ресурсів та управління відходами. Соціальний компонент пов'язаний із безпекою праці, розвитком персоналу, дотриманням трудових прав, взаємодією з громадами та споживачами. Управлінський компонент відображає якість корпоративного управління, прозорість прийняття рішень, антикорупційні механізми, розподіл відповідальності та нефінансову звітність [1; 2; 8].

Практична цінність ESG-підходу полягає в тому, що він дозволяє підприємству перейти від ситуативного реагування на зовнішні вимоги до системного управління ризиками та можливостями [5; 7]. Для підприємств сектору відновлюваної енергетики це має особливе значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з екологічною модернізацією, енергетичною безпекою, зниженням вуглецевого сліду та розвитком «зеленої» економіки [9; 10]. Разом із тим сам факт належності підприємства до екологічно орієнтованої галузі ще не означає високого рівня ESG-зрілості. Для цього необхідні формалізовані управлінські процедури, система показників, регулярний контроль і прозорі розкриття результатів [6].

Для оцінювання ESG-ефективності використовуються різні методичні підходи: ESG-рейтингування, нефінансова звітність за GRI Standards, інтегрована звітність, матриця суттєвості та система ESG-KPI [1; 2; 4]. Key Performance Indicators (KPI) у межах ESG-оцінювання дають змогу не лише фіксувати наявність окремих управлінських практик, а й відстежувати їхню результативність у динаміці [6; 7]. Для малих підприємств найбільш доцільним є поєднання матриці суттєвості та системи ESG-KPI, оскільки такий підхід дозволяє визначити ключові напрями ESG-розвитку без надмірного адміністративного навантаження [6].

Для систематизації сучасних підходів до оцінювання ESG-ефективності підприємства доцільно узагальнити основні методи ESG-аналізу в табл. 1.

Таблиця 1

Основні методи оцінювання ESG-ефективності підприємства

Метод оцінювання	Зміст методу	Переваги	Обмеження
ESG-рейтингування	Оцінка компанії за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями	Дає змогу порівнювати компанії між собою	Залежить від методології конкретного агентства
GRI-звітність	Підготовка нефінансової звітності за міжнародними стандартами	Має міжнародне визнання	Потребує ресурсів і фахової підготовки
Матриця суттєвості	Визначення найбільш важливих ESG-тем для підприємства	Орієнтована на потреби стейкхолдерів	Потребує збору якісної інформації
ESG-KPI	Система кількісних і якісних показників ESG-результативності	Зручна для моніторингу та контролю	Потребує правильного вибору показників

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 4; 5; 6; 8].

Як видно з табл. 1, найбільш адаптивними для малих підприємств є ESG-KPI та матриця суттєвості,

оскільки вони дозволяють поєднати кількісне оцінювання результативності з визначенням найбільш

критичних ESG-напрямів діяльності [6; 7]. Водночас застосування GRI-звітності або повноцінного ESG-рейтингування може бути складним для мікропідприємства через обмежені кадрові, фінансові та організаційні ресурси [1; 2].

Практичне застосування ESG-принципів розглянуто на прикладі ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ». Підприємство є суб'єктом господарювання, діяльність якого пов'язана з розвитком проєктів у сфері відновлюваної енергетики та екологічно орієнтованих рішень. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю передбачає функціонування підприємства як корпоративного утворення, у межах якого управлінські рішення приймаються відповідно до внутрішньої структури управління, ресурсних можливостей і стратегічних цілей розвитку. Масштаб підприємства відповідає характеристикам малого бізнесу, що визначає специфіку його менеджменту: обмеженість кадрових ресурсів, концентрацію значної частини управлінських функцій на рівні керівництва, відсутність окремого ESG-підрозділу та потребу в простих, адаптивних інструментах управління сталим розвитком [6; 7].

Аналіз показав, що підприємство перебуває на початковому етапі ESG-трансформації. Управлінські функції зосереджені переважно на рівні керівника, відсутня формалізована ESG-стратегія, не сформовано систему нефінансової звітності та регулярного ESG-моніторингу. Це свідчить про необхідність переходу

від фрагментарного використання окремих елементів відповідального управління до системної інтеграції ESG-принципів у менеджмент підприємства [7; 8].

Для забезпечення прозорості оцінювання було використано авторську методику визначення ESG-індексу підприємства. ESG-індекс сформовано на основі експертного оцінювання трьох складових: Environmental, Social and Governance. Для кожної складової визначено п'ять базових критеріїв, які відображають рівень інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту підприємства. Оцінювання здійснювалося за бальною шкалою: 0 балів — відповідний елемент відсутній; 1 бал — елемент наявний частково або має несистемний характер; 2 бали — елемент повністю впроваджений і використовується в управлінській практиці. Максимальна кількість балів за кожною складовою становила 10 балів. Значення субіндексів визначалося як відношення фактично набраної кількості балів до максимально можливої кількості балів із подальшим переведенням у відсотки. Загальний ESG-індекс розраховувався як середнє арифметичне трьох субіндексів. Такий підхід узгоджується з логікою мікрорівневої оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям та практикою використання ESG-KPI у системі управління [2; 6; 7].

Методика розрахунку ESG-індексу ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» подана в табл. 2.

Таблиця 2

Методика розрахунку ESG-індексу ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ»

Компонент ESG	Основні критерії оцінювання	Максимальний бал	Фактичний бал	Значення субіндексу, %
E — Environmental	екологічний моніторинг, виробництво електроенергії з ВДЕ, енергоефективність, управління ресурсами, контроль екологічних ризиків	10	1,3	13,3
S — Social	безпека праці, стабільність зайнятості, розвиток персоналу, внутрішня комунікація, дотримання трудових вимог	10	4,7	46,7
G — Governance	ESG-стратегія, ESG-KPI, нефінансова звітність, розподіл відповідальності, внутрішній контроль	10	1,3	13,3
Загальний ESG-індекс	середнє значення E-, S- та G-субіндексів	30	7,3	21,7

Джерело: складено авторами на основі внутрішніх даних ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ», результатів авторського ESG-оцінювання та методичних підходів [2; 6; 7].

Кількісне оцінювання засвідчило, що загальний ESG-індекс ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» становить 21,7%, що відповідає початковому рівню ESG-інтеграції. У розрізі компонентів E-субіндекс становить 13,3%, S-субіндекс — 46,7%, G-субіндекс — 13,3%. Така структура свідчить, що відносно сильнішою стороною підприємства є соціальний компонент, тоді як екологічний та управлінський напрями потребують суттєвого посилення. Подібна ситуація є типовою для підприємств, які мають окремі елементи відповідального управління, але ще не сформували комплексну ESG-систему [6; 8; 11].

Результати оцінювання рівня ESG-інтеграції ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» наведено в табл. 3.

Дані табл. 3 свідчать, що підприємство перебуває на початковому рівні ESG-зрілості. Найбільш проблемним напрямом є управлінський компонент, що проявляється у відсутності ESG-стратегії, системи ESG-KPI та нефінансової звітності. Низький показник екологічного компонента пояснюється тим, що екологічна спрямованість підприємства ще не підкріплена системним моніторингом, регулярним збором екологічних даних і формалізованими процедурами контролю. Водночас соціальний компонент має кращий рівень, що пов'язано з базовим дотриманням трудових вимог і стабільністю зайнятості, однак і він потребує подальшого розвитку [7].

Таблиця 3

Оцінка рівня ESG-інтеграції ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ»

Компонент ESG	Значення, %	Рівень інтеграції	Основна проблема
E — Environmental	13,3	Початковий	Відсутність повноцінного виробництва та системного екологічного моніторингу
S — Social	46,7	Помірний	Обмежені можливості розвитку персоналу через масштаб підприємства
G — Governance	13,3	Початковий	Відсутність ESG-стратегії, ESG-KPI та нефінансової звітності
Загальний ESG-індекс	21,7	Початковий	Фрагментарна інтеграція ESG у систему менеджменту

Джерело: складено авторами на основі внутрішніх даних ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ», результатів ESG-оцінювання підприємства та науково-методичних підходів [6; 7; 8].

Отримані результати дають підстави стверджувати, що головним завданням для ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» є не окреме впровадження екологічних або соціальних заходів, а формування цілісної технології ESG-інтеграції. Така технологія має поєднувати стратегічний, організаційний, операційний та контрольний рівні

управління, що відповідає сучасному розумінню ESG-менеджменту як складової корпоративної стратегії [8].

Для узагальнення запропонованої технології ESG-інтеграції доцільно подати модель інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту підприємства на рис. 1.



Рис. 1. Модель інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ».

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 6; 8].

Рис. 1 демонструє поетапний механізм інтеграції ESG-принципів у систему менеджменту підприємства, що охоплює як стратегічні, так і операційні елементи управління. Його перевага полягає в тому, що ESG розглядається не як разова ініціатива або окремий звіт, а як постійний управлінський процес, пов'язаний із плануванням, організацією, контролем і коригуванням діяльності [5; 8].

Перший етап передбачає діагностику поточного рівня ESG-зрілості підприємства. Для ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» це означає оцінювання екологічних, соціальних та управлінських показників, визначення слабких місць і формування базового ESG-профілю. На цьому етапі важливо не лише зафіксувати поточні значення показників, а й визначити причини їхнього

низького рівня [2; 6].

Другий етап пов'язаний із розробленням ESG-стратегії, яка має бути узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства. На цьому етапі важливо визначити реалістичні цілі: запуск виробництва електроенергії з відновлюваних джерел енергії, підготовка нефінансової звітності, зниження екологічних ризиків і підвищення прозорості управління [8].

Третій етап передбачає формування системи ESG-KPI. Для екологічного компонента такими показниками можуть бути обсяг виробленої «зеленої» електроенергії, економія енергоресурсів, рівень використання обладнання та наявність екологічного моніторингу. Для соціального компонента доцільно застосовувати показники безпеки праці, навчання персоналу,

стабільності зайнятості та внутрішньої комунікації. Для управлінського компонента важливими є наявність ESG-стратегії, регулярність звітності, розподіл відповідальності та впровадження процедур внутрішнього контролю [6; 7].

Четвертий етап передбачає інтеграцію ESG у бізнес-процеси підприємства. ESG-принципи мають бути пов'язані не лише з окремими документами, а й із плануванням, організацією роботи, закупівлями, управлінням активами, взаємодією з партнерами та контролем результатів. Для мікропідприємства важливо уникати надмірної бюрократизації, тому ESG-система має бути простою, зрозумілою та придатною до практичного застосування [6; 8].

П'ятий етап охоплює реалізацію управлінських ESG-проектів. Для ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» доцільними є такі заходи: введення обладнання в експлуатацію для виробництва електроенергії з ВДЕ; створення внутрішньої ESG-політики; запровадження ESG-KPI; підготовка спрощеної нефінансової звітності; впровадження енергомоніторингу; формування бази екологічних і соціальних показників; навчання персоналу; розробка антикорупційних і комплаєнс-процедур; підготовка

підприємства до залучення «зеленого» фінансування [3; 9; 10].

Шостий етап передбачає моніторинг, контроль і коригування ESG-заходів. У межах цього етапу підприємство має регулярно оцінювати динаміку ESG-показників, порівнювати фактичні результати з плановими, виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення. Саме цей етап забезпечує перехід ESG від разової ініціативи до постійного елементу системи менеджменту [7].

Прогнозний ESG-індекс було визначено за тією самою методикою, що й фактичний показник, але з урахуванням очікуваного впровадження запропонованих заходів. Зростання прогнозного значення пов'язане не з формальним покращенням оцінки, а з очікуваним впровадженням конкретних управлінських змін: запуском виробництва електроенергії з ВДЕ, формуванням ESG-стратегії, запровадженням ESG-KPI, підготовкою нефінансової звітності, організацією екологічного моніторингу та підвищенням прозорості внутрішнього управління [6; 8].

Очікувані зміни ESG-індексу за умови реалізації запропонованих заходів подано в табл/ 4.

Таблиця 4

Прогнозна зміна ESG-індексу ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» після впровадження ESG-заходів

Компонент ESG	Поточний рівень, %	Очікуваний рівень, %	Основні чинники зростання
E — Environmental	13,3	46,7	запуск ВДЕ, екологічний моніторинг, контроль ресурсів
S — Social	46,7	60,0	навчання персоналу, внутрішня комунікація, стабілізація соціальних процедур
G — Governance	13,3	53,3	ESG-стратегія, ESG-KPI, нефінансова звітність, внутрішній контроль
Загальний ESG-індекс	21,7	53,3	системна інтеграція ESG у менеджмент підприємства

Джерело: складено авторами на основі прогнозних розрахунків, ESG-показників ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» та підходів до оцінювання ESG-зрілості [2; 6; 8].

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показує, що прогнозний річний дохід від запуску виробництва електроенергії з відновлюваних джерел може становити 210,2 тис. грн, а термін окупності заходів — менше одного року. Очікується, що реалізація запропонованої моделі дозволить підвищити загальний ESG-індекс підприємства з 21,7% до 53,3% протягом трьох

років. Це свідчить не лише про управлінську, а й про економічну доцільність ESG-інтеграції, оскільки ESG-практики можуть впливати на інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість підприємства [4; 5].

Очікувані результати реалізації запропонованих ESG-заходів наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Очікувані результати впровадження ESG-принципів у ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ»

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат
Загальний ESG-індекс	21,7%	53,3%
Рівень ESG-інтеграції	Початковий	Середній
Річний дохід від запуску ВДЕ	0	210,2 тис. грн
Нефінансова звітність	Відсутня	Запроваджена у спрощеному форматі
ESG-KPI	Відсутні	Сформована система показників
Управлінська прозорість	Низька	Підвищена

Джерело: складено авторами на основі прогнозних розрахунків, ESG-показників ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» та наукових підходів до нефінансової звітності й ESG-менеджменту [6; 8; 9; 10].

Як свідчать дані табл. 5, реалізація ESG-заходів дозволить не лише підвищити рівень інтеграції ESG-принципів, а й покращити управлінську прозорість, створити систему нефінансової звітності та

забезпечити економічний ефект від запуску виробництва електроенергії з ВДЕ. Підвищення ESG-індексу до 53,3% означатиме перехід підприємства від фрагментарного застосування ESG-елементів до більш

системного управління сталим розвитком [8; 10].

Отже, інтеграція ESG-принципів у систему менеджменту ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» має прикладне значення, оскільки дозволяє поєднати екологічні, соціальні та управлінські цілі з економічними результатами підприємства. Запропонована технологія може бути використана не лише для цього підприємства, а й адаптована для інших малих підприємств сектору відновлюваної енергетики, які перебувають на початковому етапі ESG-трансформації [6; 9; 10].

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що ESG-принципи є важливим інструментом сучасного менеджменту, який забезпечує поєднання фінансових і нефінансових критеріїв управління підприємством. ESG-підхід дозволяє враховувати екологічні ризики, соціальну відповідальність, якість корпоративного управління та очікування стейкхолдерів.

Аналіз ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» показав, що підприємство має потенціал для ESG-розвитку, однак наразі перебуває на початковому рівні інтеграції ESG-принципів. Загальний ESG-індекс становить 21,7%, що свідчить про фрагментарність ESG-практик і потребу в системному вдосконаленні менеджменту. Основними проблемами є відсутність формалізованої ESG-стратегії, системи ESG-KPI, нефінансової звітності та регулярного екологічного моніторингу.

Запропонована технологія ESG-інтеграції охоплює діагностику, формування ESG-стратегії, розробку ESG-KPI, інтеграцію ESG у бізнес-процеси, реалізацію управлінських ESG-проектів, моніторинг і коригування. Її практична цінність полягає в тому, що вона адаптована до можливостей мікропідприємства та не потребує надмірного адміністративного навантаження.

Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів є підвищення ESG-індексу ТОВ «БІОСИНЕРГІЯ» до 53,3%, запуск виробництва електроенергії з ВДЕ, формування системи нефінансової звітності та підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих ESG-KPI для малих підприємств сектору відновлюваної енергетики.

Декларація про використання штучного інтелекту. Під час підготовки наукової статті було використано інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI, версія GPT-5.5 Thinking) для допоміжної роботи з текстом, для структуризації матеріалу, редагування стилістики тексту, уточнення формулювань, підготовки англійської анотації та впорядкування наукового викладу відповідно до академічних вимог. Автори несуть повну відповідальність за науковість та достовірність поданих матеріалів.

Список використаних джерел:

1. Adur A. J., Srivastava N., Laxmi K. V., Mishra A., Rao J. M. Accounting for sustainability: integrating environmental, social, and governance (ESG) factors in financial reporting. *Journal of Sustainability Accounting*. 2023. No. 12. Pp. 1136-1146. URL: https://www.researchgate.net/publication/388499460_ACCOUNTING_FOR_SUSTAINABILITY_INTEGRATING_ENVIRONMENTAL_SOCIAL_AND_GVERNANCE_ESG_FACTORS_IN_FINANCIAL_REPORTING (дата звернення: 12.04.2026).
2. Balogun A. Sustainability Accounting and Reporting: Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) Metrics in Financial Reports and Its Impact on Investment Decisions. *International Journal of Sustainability Reporting*. 2025. Vol. 9. Iss. 2. Pp. 83-97. URL: <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2025/2/IJAAFMR250211.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).
3. GRI Universal Standards 2021. Global Reporting Initiative. 2021. URL: https://www.globalreporting.org/media/efoabd12/public-faqs-universal-standards-_1-october.pdf (дата звернення: 02.04.2026).
4. ESG Ratings Methodology. New York: MSCI Inc., 2023. 41 p. URL: <https://www.msci.com/downloads/web/msci-com/legal/sustainability-and-climate-resources-and-disclosures/MSCI%20ESG%20Ratings%20Methodology.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).
5. UN Principles for Responsible Investment. Signatories to the Principles for Responsible Investment. 2025. URL: <https://www.unpri.org/signatories> (дата звернення: 02.04.2026).
6. Лагодієнко О. В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. *Проблема економіки*. 2024. № 3(61). С 178–187. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-178-187>
7. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 310. С. 158–164. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26)
8. Павліха Н. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>
9. Садченко О., Гайворонська І., Шмагіна В. Інтеграція ESG-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 1(52). С. 262–268. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>
10. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Інвестування за ESG-принципами як визначальний чинник впливу на конкурентоспроможність металургійних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-10>

References:

1. Adur, A. J., Srivastava, N., Laxmi, K. V., Mishra, A., & Rao, J. M. (2023). Accounting for sustainability: integrating environmental, social, and governance (ESG) factors in financial reporting. *Journal of Sustainability Accounting*, (12), 1136-1146. https://www.researchgate.net/publication/388499460_ACCOUNTING_FOR_SUSTAINABILITY_INTEGRATING_ENVIRONMENTAL_SOCIAL_AND_GVERNANCE_ESG_FACTORS_IN_FINANCIAL_REPORTING
2. Balogun, A. (2025). Sustainability accounting and reporting: Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) Metrics in Financial Reports and Its Impact on Investment Decisions. *International Journal of Sustainability Reporting*, 9(2), 83–97. <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2025/2/IJAAFMR250211.pdf>
3. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Universal Standards 2021. https://www.globalreporting.org/media/efoabd12/public-faqs-universal-standards-_1-october.pdf
4. MSCI Inc. (2023). MSCI ESG ratings methodology. <https://www.msci.com/downloads/web/msci-com/legal/sustainability-and-climate-resources-and-disclosures/MSCI%20ESG%20Ratings%20Methodology.pdf>
5. Principles for Responsible Investment. (2025). Signatories to the Principles for Responsible Investment. <https://www.unpri.org/signatories>
6. Lahodiienko, O. V. (2024). Metodyka otsinky vidpovidnosti pidpriemstv ESG-kryteriiam na mikrorivni [Methodology for assessing the compliance of enterprises with ESG criteria at the micro level]. *Problemy Ekonomiky*, 3(61), 178–187. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-178-187> [in Ukrainian].
7. Livoshko, T. (2022). Monitorynh za ESG-pryntsypamy ta ioho vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannia [Monitoring by ESG-principles and its impact on the competitiveness of business entities]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (310), 158–164. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26) [in Ukrainian].
8. Pavlikha, N. (2024). Vprovadzhennya ESG ta korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti u konteksti tsyrkulyarnoyi ekonomiky: monitorynh efektyvnosti ta problemy prozorosti [Implementation of ESG and corporate social responsibility in the context of a circular economy: monitoring effectiveness and transparency issues]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22> [in Ukrainian].
9. Sadchenko, O., Gayvoronska, I., & Shmagina, V. (2025). Intehratsiya ESG pryntsypiv u vyrobnytstvi: mozhlyvosti staloho rozvytku, tsyrkulyarnoyi ekonomiky ta marketynhu [Integration of ESG principles in production: opportunities for sustainable development, circular economy and marketing]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, 1(52), 262-268. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36> [in Ukrainian].
10. Tkachenko, A.M., & Kolesnyk, E.O. (2021). Investuvannya za ESG pryntsypamy yak vyznachal'nyy chynnyk vplyvu na konkurentospromozhnist' metalurhiynykh pidpriemstv [Investing according to ESG principles as a determining factor of influence on the competitiveness of metallurgical enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, (4), 66–72. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-10> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.06.2026 р.

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