

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАННІКОВ ПЕТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 338:504:005.35

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ПОЗИЦІЙ
КОНЦЕПЦІЇ ESG**

Спеціальність 051 – економіка

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Банніков П. О.

Науковий керівник: Грішнова Олена Антонівна, доктор економічних наук,
професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Банніков П. О. Ефективність діяльності підприємств з позицій концепції ESG. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання – узагальненню теоретичних і методичних засад дослідження ефективності діяльності й сталого розвитку підприємств з позицій концепції ESG та розробленню прикладних напрямів реалізації ESG-компонентів в контексті ефективності корпоративної діяльності для повоєнного відновлення України.

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств на основі інтеграції ESG-принципів у систему корпоративного управління.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств в умовах інтеграції ESG-принципів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, прикладні та стратегічні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств на основі впровадження концепції ESG.

У *першому розділі* дисертації поглиблено теоретико-методологічні основи дослідження ефективності діяльності й розвитку підприємств з позицій концепції ESG: проаналізовано концепцію ESG як стратегічний імператив сталого розвитку підприємства, визначивши її сутність та функціональні особливості; досліджено виміри ESG в умовах економіки відновлення України та актуалізовано соціальний, управлінський та екологічний компоненти; розроблено методику та бенчмаркінг для оцінювання ESG-результативності підприємств.

У *другому розділі* здійснено комплексну оцінку ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств за складовими ESG: проведено глобальний ESG-бенчмаркінг та оцінено ефективність діяльності CRH у порівнянні з провідними міжнародними компаніями; проаналізовано вплив політики декарбонізації та принципів циркулярної економіки на стійкість і ефективність функціонування бізнесу як складову екологічного (E) компонента ESG; оцінено соціальний (S) компонент ESG через дослідження впливу корпоративного волонтерства на загальну ефективність підприємства.

У *третьому розділі* на основі узагальнення результатів попередніх етапів дослідження запропоновано стратегічні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємства через удосконалення соціальної й екологічної політики: визначено шляхи синергії соціальної відповідальності та екологічної ефективності через впровадження концепції ощадливого виробництва; розроблено стратегію оптимізації корпоративного управління (G) шляхом впровадження ефективної системи комплаєнсу та забезпечення прозорості звітності; сформовано напрями розвитку корпоративної ESG-культури шляхом інтеграції внутрішньої корпоративної відповідальності, Wellbeing-програм та етичного кодексу.

Основні результати дослідження, що характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, такі:

Розроблено інтегровану модель оцінювання ESG-ефективності діяльності компаній, яка базується на принципі трикутної верифікації та передбачає комплексне зіставлення й аналіз взаємозв'язків між даними публічних ESG-рейтингів, показниками офіційної корпоративної звітності та результатами багатокритеріального інтеграційного аналізу. Запропоновано інтегровану методику оцінювання впливу ESG-практик на результати діяльності підприємств на основі розрахунку 35 авторських субіндексів.

Системно узагальнено та обґрунтовано взаємозв'язок екологічних, соціальних і управлінських складових із довгостроковою стійкістю та економічною ефективністю підприємств. Удосконалено трактування ESG як

інтегрованої науково-практичної концепції, яка поєднує екологічні, соціальні та управлінські характеристики діяльності підприємств у єдину систему показників сталого розвитку.

Виділено напрями впровадження ESG-принципів у процеси повоєнного відновлення економіки України, які структуровано відповідно до компонентів ESG.

Розроблено підхід до оцінювання соціальної ефективності ESG-практик шляхом систематизації некомерційних ефектів корпоративного волонтерства у вигляді дворівневої структури створення цінності.

Запропоновано інституційно-функціональний механізм інтеграції комплаєнс-контролю та ESG-управління, який забезпечує формування ланцюга створення вартості через операційні, ринкові та фінансові ефекти.

Розроблено систему інтеграції компонентів ESG із інструментами ощадливого виробництва, яка через операційний, соціально-організаційний та управлінський канали створює комплексний ефект, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях підприємства.

Розвинуто стратегічні підходи щодо розвитку внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, що в сукупності забезпечують стійкість бізнес-моделі через розвиток людського капіталу та формування ESG-орієнтованої корпоративної культури.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення і висновки, наведені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, використання яких сприятиме ефективнішому впровадженню принципів концепції ESG у практику управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств. Зокрема, наукові результати впроваджені в управлінську та економічну діяльність ПРАТ «Дікергофф Цемент Україна» і на підприємстві «Волинь-цемент» філія ПрАТ «ВІПЦЕМ».

Наукові і практичні результати дисертації опубліковано у 5 наукових статтях і оприлюднено у виступах на 5 науково-практичних конференціях.

Ключові слова: ESG, ефективність, діяльність підприємства, екологія, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), концепція ESG, корпоративна/бізнес-культура, корпоративне волонтерство, методика, механізм, підприємство, стійкість, сталий розвиток, стратегічний підхід, циркулярна економіка.

ANNOTATION

Bannikov P. O. Enterprise Efficiency from the Perspective of the ESG Concept.
– Qualifying Scientific Work Submitted as a Manuscript.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in Specialty 051 – Economics. – KROK University of Economics and Law, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to addressing a relevant scientific problem, namely the generalization of the theoretical and methodological foundations for studying enterprise performance and sustainable development from the perspective of the ESG concept, as well as the development of practical approaches to implementing ESG components in the context of corporate performance enhancement to support the post-war recovery of Ukraine.

The aim of the study is to advance the theoretical and methodological foundations and develop scientific and practical recommendations for improving the economic efficiency of enterprises through the integration of ESG principles into corporate governance systems.

The object of the research is the process of ensuring the economic efficiency of enterprises under conditions of ESG principles integration.

The subject of the research is theoretical, methodological, applied and strategic approaches to improving the efficiency of enterprises based on the implementation of the ESG concept.

The first chapter of the dissertation deepens the theoretical and methodological foundations for studying enterprise performance and development from the ESG perspective. The ESG concept is analyzed as a strategic imperative for sustainable enterprise development, with its essence and functional characteristics identified. ESG

dimensions within the context of Ukraine's recovery economy are examined, emphasizing the environmental, social, and governance components. Furthermore, a methodology and benchmarking framework for assessing ESG performance are developed.

The second chapter provides a comprehensive assessment of corporate social responsibility effectiveness according to ESG components. A global ESG benchmarking analysis is conducted, and the performance of CRH is evaluated in comparison with leading international companies. The impact of decarbonization policies and circular economy principles on business resilience and performance is analyzed as part of the environmental (E) component of ESG. In addition, the social (S) component is assessed through an investigation of the impact of corporate volunteering on overall enterprise performance.

The third chapter, based on the synthesis of findings from previous stages of the research, proposes strategic approaches to improving enterprise performance through the enhancement of social and environmental policies. Pathways for achieving synergy between social responsibility and environmental efficiency through the implementation of lean manufacturing principles are identified. A strategy for optimizing corporate governance (G) through the introduction of an effective compliance system and transparent reporting practices is developed. Directions for fostering a corporate ESG culture through the integration of internal corporate responsibility, wellbeing programmes, and a code of ethics are also formulated.

The main research findings that characterize the scientific novelty and the author's personal contribution are as follows:

An integrated model for assessing corporate ESG performance has been developed based on the principle of triangular verification, providing a comprehensive comparison and analysis of relationships among public ESG ratings, official corporate reporting indicators, and the results of multicriteria integrative analysis. An integrated methodology for assessing the impact of ESG practices on enterprise performance has also been proposed, based on the calculation of 35 original sub-indices.

The relationship between environmental, social, and governance components and the long-term sustainability and economic efficiency of enterprises has been systematically generalized and substantiated. The interpretation of ESG has been refined as an integrated scientific and practical concept that combines environmental, social, and governance characteristics of enterprise activities into a unified system of sustainable development indicators.

Key directions for implementing ESG principles within the processes of Ukraine's post-war economic recovery have been identified and structured according to ESG components.

An approach to assessing the social effectiveness of ESG practices has been developed through the systematization of the non-commercial effects of corporate volunteering in the form of a two-level value creation structure.

An institutional and functional mechanism for integrating compliance control and ESG management has been proposed, ensuring the formation of a value creation chain through operational, market, and financial effects.

A system for integrating ESG components with lean manufacturing tools has been developed, generating a comprehensive effect through operational, socio-organizational, and managerial channels, thereby ensuring consistency of actions at all organizational levels.

Strategic approaches to the development of internal corporate social responsibility have been further advanced, contributing to business model resilience through human capital development and the formation of an ESG-oriented corporate culture.

The practical significance of the obtained results lies in the fact that the principal provisions and conclusions of the dissertation have been brought to the level of methodological developments and practical recommendations. Their application will facilitate the more effective implementation of ESG principles in the management practices of domestic enterprises. In particular, the scientific results have been implemented in the managerial and economic activities of PJSC Dyckerhoff Cement Ukraine and at Volyn-Cement, a branch of PJSC VIPCEM.

The scientific and practical results of the dissertation have been published in five scientific articles and presented at five scientific and practical conferences.

Key words: ESG, efficiency, enterprise performance, environment, corporate social responsibility (CSR), ESG concept, corporate/business culture, corporate volunteering, methodology, mechanism, enterprise, resilience, sustainable development, strategic approach, circular economy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

- статті у наукових фахових виданнях України, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Грішнова, О. А., & Банніков, П. О. (2022). Організаційна культура як драйвер корпоративного волонтерства в Україні в умовах сучасних викликів. *Інтелект XXI*, (3), 87–92. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.16> (0,75 д.а, авторський внесок – 0,5 д.а.: визначено напрями трансформації організаційної культури вітчизняних компаній в умовах повномасштабної війни росії проти України та причинно-наслідкові взаємозв'язки розвитку організаційної культури та корпоративного волонтерства).
2. Банніков, П. О., & Сова, О. В. (2024). Комплаєнс-контроль в управлінні економічними і соціальними ризиками підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2(49), 25–37. <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.3> (1,05 д.а, автрський внесок – 0,55 д.а.: виявлено роль комплаєнс-контролю в управлінні економічними та соціальними ризиками підприємства в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.. Проаналізовано сучасний стан впровадження комплаєнс-політик на вітчизняних підприємствах).
3. Банніков, П. (2025). ESG як індикатор екологічної, соціальної та управлінської ефективності бізнесу: досвід провідних міжнародних компаній. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 68. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6802> (1,05 д.а)

4. Банніков, П. (2025). Оцінка екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій крізь призму концепції ESG та ресурсної ефективності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 153–165. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-153-165> (1 д.а)
5. Банніков, П. О., & Грішнова, О. А. (2025). Методологія і практика оцінювання впливу ESG-заходів на ефективність корпоративної діяльності компаній. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 15(2), 1–10. [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(2\).2025.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(2).2025.01) (0,76 д.а, авторський внесок – 0,5 д.а.: розроблено комплексну багатокритеріальну методику оцінки ефектів від реалізації ESG як інструмент структуризації проміжних і кумулятивних впливів КСВ-практик на фінансову, соціальну, екологічну та репутаційну ефективність компаній).
- **праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**
6. Банніков, П. О. (2023). Напрями розвитку корпоративного волонтерства в Україні в умовах сучасних викликів. In *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції* (pp. 78–80). НУХТ. <https://drive.google.com/file/d/1QuOo-8scymK79VYjJaRamaBT3FV4EZR1U/view> (0,1 д.а.)
7. Bannikov, P. (2024). Corporate volunteerism born of war: The case of Ukraine. In *Information Technologies and Management – The 23rd International Conference* (pp. 450–455). <https://ismaitm.lv/conference-2024/> (0,1 д.а.)
8. Банніков, П. О. (2024). Вплив війни на соціальні ресурси вітчизняних підприємств. In *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції* (pp. 15–18). ОНУ. (0,1 д.а.) https://drive.google.com/file/d/16Lj0FOJgJRxDroAVWBbrFN4OoLxaxOu_/view
9. Банніков, П. О. (2025). Ключові ефекти ESG для стратегічної орієнтації підприємства на стійкий розвиток. In *Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XXII Міжнародної науково-*

практичної конференції (pp. 48–50). Київський національний університет імені Тараса Шевченка <https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2025/0,1 д.а.>

10. Bannikov, P. (2026) The Impact of ESG Effects on Business Value Creation in the Context of a Strategic Orientation Towards Sustainable Development. In *EU Policies and Strategies on Economic, Social, and Territorial Synergy for Polish Higher Education and Research Ecosystems: Digital European Studies. The I International Scientific and Practical Conference* (pp.12-13). <https://drive.google.com/drive/folders/1ZDd4qHs10vbXhuuN5dyKWULojFef18Mm> (0,1 д.а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	13
ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ Й РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З ПОЗИЦІЙ КОНЦЕПЦІЇ ESG.....	24
1.1. Концепція ESG як стратегічний імператив сталого розвитку підприємства: сутність та особливості відносно концепції КСВ...	24
1.2. Актуалізація соціального, управлінського та екологічного компонентів діяльності підприємств в умовах економіки відновлення України	41
1.3. Методика, інструментарій та бенчмаркінг оцінювання ефективності ESG-практик підприємств	63
Висновки до розділу 1.....	80
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СКЛАДОВИМИ ESG	83
2.1. Глобальний ESG-бенчмаркінг і оцінка ефективності КСВ CRH у порівнянні з провідними міжнародними компаніями.....	83
2.2. Екологічний (E) компонент ESG: аналіз впливу політики декарбонізації та принципів циркулярної економіки на стійкість і ефективність функціонування бізнесу	105
2.3. Оцінка соціального (S) компонента ESG та впливу корпоративного волонтерства на загальну ефективність.....	123
Висновки до розділу 2.....	137
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ	

УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ Й ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	142
3.1. Синергія соціальної відповідальності та екологічної ефективності: впровадження концепції ощадливого виробництва.....	142
3.2. Оптимізація корпоративного управління (G), впровадження ефективної системи комплаєнсу та забезпечення прозорості звітності....	159
3.3. Розвиток корпоративної ESG-культури через інтеграцію внутрішньої корпоративної відповідальності, Wellbeing-програм та етичного кодексу.....	175
Висновки до розділу 3.....	193
ВИСНОВКИ.....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	202
ДОДАТКИ.....	243

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ESG (Environmental, Social, Governance) – екологічні, соціальні та управлінські фактори;

E (Environmental) – екологічний компонент;

S (Social) – соціальний компонент;

G (Governance) – корпоративне управління;

CRH – Cement Roadstone Holdings - міжнародна корпорація цементу та дорожньо-будівельних матеріалів)

CSR (KCB) – Corporate Social Responsibility (корпоративна соціальна відповідальність);

SDGs (Sustainable Development Goals) – Цілі сталого розвитку;

OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) – Організація економічного співробітництва та розвитку;

GRI (Global Reporting Initiative) – Глобальна ініціатива зі звітності;

SASB (Sustainability Accounting Standards Board) – Рада стандартів обліку сталого розвитку;

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) – Робоча група з розкриття фінансової інформації щодо клімату;

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) – Директива ЄС щодо звітності зі сталого розвитку;

ESRS (European Sustainability Reporting Standards) – Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інтенсивна інтеграція ESG-принципів у всі сфери економічної та соціальної діяльності компаній стала причиною трансформації їх бізнес-процесів, переосмислення підходів до корпоративної соціальної відповідальності та переорієнтації систем управління людським капіталом у напрямку сталого розвитку. З кожним днем використання ESG-принципів у діяльності компаній стає дедалі пріоритетнішою характеристикою їх іміджу, такий висновок підтверджується більше ніж 85% менеджерів з інвестиційного управління, опитаних компанією McKinsey, які заявили, що за сучасних умов ESG є ключовим чинником під час ухвалення ними інвестиційних рішень (Gelb et al., 2023). Активізація уваги до проблем сталого розвитку і відповідального інвестування пов'язана з недавньою пандемією, загостренням воєнних конфліктів та глобальними потрясіннями в економічній, екологічній і соціальній сферах, унаслідок чого інвестори та компанії дедалі більше зосереджуються не лише на показниках фінансової звітності, а і на нефінансових аспектах управління та соціального впливу, що відображаються в рейтингах ESG.

Науковий інтерес до різних аспектів впровадження ESG-концепції на сучасних підприємствах пов'язаний не лише із прогресом відповідального інвестування. Зростання прихильності стейкхолдерів до принципів соціально відповідальної поведінки спостерігається сьогодні у всіх напрямках взаємодії з компанією. Працівники потребують від компанії системних і послідовних дій у сфері екологічної відповідальності і чіткої позиції щодо соціальних питань, споживачі здійснюють свій вибір на ринку, орієнтуючись на цілі ощадливого виробництва та «зеленої економіки», державні органи зобов'язують до прозорого звітування, необхідності позитивного впливу на навколишнє середовище і демонстрації справжньої відданості лідерству у сфері сталого розвитку. У цьому контексті впровадження ESG-практик і звітності набуває неабиякого значення, оскільки дає можливість компаніям узгодити ділову

практику бізнесу з принципами сталого розвитку та етики, забезпечуючи довгостроковий успіх та економічну і соціальну стабільність. Для українських компаній це зумовлює необхідність адаптації міжнародних стандартів до умов вітчизняного бізнес-середовища, розробки ефективних моделей соціально відповідального управління, оптимізації бізнес-процесів, переосмислення корпоративних цінностей, залученості працівників та формування інноваційної організаційної культури компаній тощо.

Отже, зазначені соціально-економічні трансформації визначають актуальність дослідження інтеграції ESG-принципів у практику управління підприємствами та підвищення ефективності корпоративного управління з позицій сталого розвитку і соціальної відповідальності.

Окремими аспектами дослідження питань інтеграції ESG-принципів та соціально відповідального управління на підприємствах займаються такі вітчизняні науковці: В. Г. Алькема, Л. М. Благодир, А. А. Блавт Т. М. Болгар, О. Ю. Будякова, О. А. Грішнова, Д. А. Дяковський, М. О. Житар, І. В. Замула, І. М. Кирчата, М. С. Кіржецька, Л. Ф. Корчагіна, О. В. Лагодієнко, І. О. Макаренко, Т. Г. Маренич, О. О. Наумова, О. О. Олійник, Р. М. Опальчук, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна, О. С. Червінська та інші.

Дослідженню ефективності впровадження ESG-практик, їх впливу на стійкість та розвиток корпоративної відповідальності присвячено значну кількість сучасних зарубіжних досліджень, серед яких: А. Amel-Zadeh, М. Aydoğmuş, J. Barney, A. de S. Barbosa, L. F. C. Basso, F. Berg, A. B. Carroll, M. A. D. R. Cardillo, L. Chen, G. L. Clark, B. L. Connelly, C. Estevez-Mendoza, G. Friede, U. Gartia, Z. Hu, Y. Li, S. N. Morioka, S. Nanda, J. Wang, H. Zhang та інші.

Водночас, незважаючи на всебічне висвітлення у економічній літературі сучасних аспектів ESG-підходу і соціально відповідального управління, у науковому знанні все ще залишаються суттєві прогалини, які обумовлюють актуальність проведеного дослідження. Зокрема, за умов необхідності впровадження ESG-концепції у процеси трансформації українських

підприємств, відсутність єдиного підходу до трактування сутності ESG як економічної дефініції та її ролі у підвищенні ефективності управління людським капіталом і бізнес-процесами компанії створює певні перешкоди. Потребує уточнення класифікація складових елементів соціальної відповідальності у контексті застосування ESG-концепції з урахуванням сучасних викликів і потреб бізнесу. Також у науковій літературі досі не розроблено комплексної системи показників для оцінки ефективності ESG-практик, яка могла б стати основою для механізму інтеграції ESG у корпоративну діяльність.. Недостатнім є вивчення сучасних трендів ESG і перспектив їх поєднання з іншими провідними напрямками удосконалення бізнес-процесів підприємств (наприклад, ощадливе виробництво), впровадження їх в Україні, що є важливою умовою післявоєнного відновлення економіки та забезпечення стійкого розвитку підприємств тощо.

Враховання зазначених прогалин визначає наукову новизну дисертаційного дослідження і обґрунтовує розробку комплексних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління та корпоративної стійкості підприємств України на основі інтеграції ESG-принципів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах розробки комплексної науково-дослідної роботи Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» на тему «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (Державний реєстраційний номер 0122U201378).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств на основі інтеграції ESG-принципів у систему корпоративного управління.

Для досягнення зазначеної мети дослідження поставлено й вирішено такі наукові та практичні завдання:

- проаналізувати концепцію ESG як стратегічний імператив стійкого розвитку підприємства, визначивши її сутність та функціональні особливості відносно концепції KCB;
- дослідити виміри ESG в умовах економіки відновлення України та актуалізувати соціальний, управлінський та екологічний компоненти;
- розробити методику, інструментарій та бенчмаркінг для оцінювання ESG-результативності підприємств;
- провести глобальний ESG-бенчмаркінг та оцінити ефективність KCB CRH у порівнянні з провідними міжнародними компаніями;
- проаналізувати вплив політики декарбонізації та принципів циркулярної економіки на стійкість і ефективність функціонування бізнесу як складову екологічного (E) компонента ESG;
- оцінити соціальний (S) компонент ESG через дослідження впливу корпоративного волонтерства на загальну ефективність;
- визначити шляхи синергії соціальної відповідальності та екологічної ефективності через впровадження концепції ощадливого виробництва;
- розробити стратегію оптимізації корпоративного управління (G) шляхом впровадження ефективної системи комплаєнсу та забезпечення прозорості звітності;
- сформулювати напрями розвитку корпоративної ESG-культури шляхом інтеграції внутрішньої корпоративної відповідальності, Wellbeing-програм та етичного кодексу.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств в умовах інтеграції ESG-принципів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, прикладні та стратегічні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств на основі впровадження концепції ESG.

Методологія та методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних

принципів, положень та методів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленою метою і завданнями з урахуванням предмету та об'єкту дослідження.

Для досягнення поставленої мети були використані такі *методи дослідження*: порівняльний аналіз – для оцінки динаміки ключових екологічних індикаторів (Score 1, Score 2, Score 3, повторне використання води, переробка відходів, відновлювана енергія); структурно-динамічний аналіз – для виявлення тенденцій і закономірностей у змінах показників корпоративної стійкості та ESG-практик; індикативний підхід – для визначення рівня екологічної та соціальної відповідальності окремих компаній та порівняння їхніх стратегій; системний підхід – для інтеграції отриманих результатів у єдину модель оцінки ESG; багатокритеріальний підхід та експертне оцінювання – для комплексної оцінки ефективності ESG-заходів, що включає розроблену авторську методику, яка ґрунтується на 35 критеріях, згрупованих у п'ять аналітичних блоків: економічна ефективність (10 критеріїв), соціальна ефективність та людський капітал (10), екологічні результати (7), управлінські та організаційні результати (4), репутаційно-комунікаційні ефекти (4); кореляційний аналіз – для визначення статистичної значущості взаємозв'язку і впливу екологічних та соціальних компонент ESG на фінансову стійкість і ефективність компаній; методи описової статистики – для аналізу динаміки та узагальнених характеристик емпіричної бази дослідження; порівняльний та статистичний аналіз – для узагальнення інформації щодо змін умов ведення бізнесу, управління ефективністю вітчизняних компаній у кризових умовах (зокрема під час війни); методи наукового абстрагування та синтезу – для формування пропозицій щодо напрямів удосконалення внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності та розвитку корпоративного волонтерства в умовах війни; графічні методи – при поданні комплексних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали та публікації United Nations (ООН), International Labour Organization (Міжнародна організація праціCS), World Economic Forum (Всесвітнього економічного форуму), OECD

(Організація економічного співробітництва та розвитку), Global Reporting Initiative (GRI), Міжнародні бази даних та статистичні джерела (Bloomberg ESG Data Service, MSCI ESG Ratings, Sustainalytics), World Bank, результати теоретичних і практичних розробок вітчизняних та зарубіжних науковців, результати експертних досліджень.

Емпіричну основу дослідження становлять дані Державної служби статистики України, дані міжнародних ESG-рейтингів (MSCI ESG, Sustainalytics, LSEG ESG), матеріали фінансової та нефінансової звітності корпорації CRH та ін. провідних міжнародних компаній різних секторів економіки. Емпіричну базу доповнено результатами авторських аналітичних розрахунків.

Наукова новизна полягає у вирішенні актуального наукового завдання – поглибленні та вдосконаленні теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємств на основі інтеграції ESG-концепції.

Основні результати дослідження, що характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, такі:

вперше:

- розроблено інтегровану модель оцінювання ESG-ефективності діяльності компаній, яка базується на принципі трикутної верифікації та передбачає комплексне зіставлення й аналіз взаємозв'язків між даними публічних ESG-рейтингів, показниками офіційної корпоративної звітності та результатами багатокритеріального інтеграційного аналізу. У межах третього рівня верифікації моделі запропоновано інтегровану методику оцінювання впливу ESG-практик на результати діяльності підприємств, яка охоплює економічну, соціальну, екологічну, управлінську та репутаційну складові та передбачає визначення інтегрального показника на основі розрахунку 35 авторських субіндексів (Р 1, п. 1.3, рис. 1.2);

удосконалено:

- системно узагальнено й структуровано теоретичні підходи до формування концепції ESG за такими групами наукових теорій: соціально-

інституційні теорії (інституційна теорія, теорія зацікавлених сторін, теорія соціальної ідентичності, теорія виправдання системи), теорії ресурсів та залежностей (ресурсна теорія підприємства, теорія залежності від ресурсів), теорії поведінки та прийняття рішень (теорія афекту як джерела інформації, теорія прив'язаності до місця, теорія верхніх ешелонів управління, теорія атрибуції), теорії інформації та контролю (теорія сигналів, агентська теорія, теорія транзакційних витрат), що дало змогу використати їх пояснювальний потенціал для обґрунтування взаємозв'язку екологічних, соціальних і управлінських компонентів сталого розвитку компаній з довгостроковою стійкістю і економічною ефективністю компаній (Р 1, п. 1.1, табл. 1.1);

- визначення ESG як цілісної наукової концепції, яка поєднала екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній у єдину систему метрик сталого розвитку, виступивши методологічною основою для оцінки нефінансових ризиків, управління стійкістю бізнесу, формування довіри зацікавлених сторін та розробки стратегій довгострокового зростання, а також втілена у формі стандартів, рейтингів та індикаторів. Запропоноване визначення підкреслює, що ESG є не лише теоретичною моделлю, а й цілісною практичною концепцією, що реалізується через стандарти, рейтинги та індикатори, які забезпечують контроль, оцінку та стимулюють постійне вдосконалення корпоративної діяльності (Р. 1, п. 1.1);

- інституційно-функціональний механізм поєднання комплаєнс-контролю та ESG-управління, який через систему організаційних заходів, аналітичних інструментів і взаємодію компонентів E, S і G формує ланцюг створення вартості через операційні, ринкові та фінансові ефекти: з подальшою їх трансформацією у економічні результати підприємства, що проявляються у зростанні операційної ефективності, покращенні фінансових показників та формуванні довгострокової вартості компанії (Р. 3, п. 3.2, рис. 3.2);

набули подальшого розвитку:

- напрями імплементації ESG-принципів у повоєнне відновлення України, які структуровано за трьома компонентами ESG: Environmental – «зелена»

відбудова, енергоефективність, відновлювана енергетика, циркулярна економіка; Social – інклюзивна зайнятість, програми перекваліфікації, цифрова освіта, соціальне підприємництво, корпоративне волонтерство; Governance – цифрове врядування, антикорупційні комплаєнс-системи, ESG-звітність, незалежні наглядові ради, блокчейн для прозорих процесів (Р. 1, п. 1.2);

- підхід до оцінювання соціального компонента ESG шляхом систематизації некомерційних ефектів корпоративного волонтерства у вигляді дворівневої структури створення цінності (на рівні підприємства та працівника), що дає можливість враховувати їхній вплив на організаційну ефективність, розвиток людського капіталу та формування корпоративної культури (Р. 2, п. 2.3, рис. 2.7);

- система інтеграції компонентів ESG з інструментами ощадливого виробництва, яка через операційний, соціально-організаційний та управлінський канали створює комплексний ефект, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях підприємства (від стратегічного до операційного), а також передбачає адаптацію інструментів ощадливого виробництва до вітчизняних умов ведення бізнесу (Р. 3, п. 3.1, рис. 3.1);

- комплекс стратегічних заходів внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності для удосконалення благополуччя працівників, що охоплює шляхи покращення таких її елементів, як: психологічний і фізичний стан, професійний розвиток, етичне управління, робочо-життєвий баланс, участь у прийнятті рішень, безпеку та інклюзивність, що забезпечують стійкість бізнес-моделі через розвиток людського капіталу і корпоративної ESG-культури (Р. 3, п. 3.3).

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення і висновки дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, використання яких сприятиме ефективнішому впровадженню принципів концепції ESG у практику управління вітчизняних підприємств. Наукові доробки впроваджені в управлінську та економічну діяльність ПРАТ «Дікергофф Цемент Україна» (використано інтегровану модель

оцінювання ESG-ефективності діяльності компаній (довідка № 144 від 27.09.2024 р.); підприємства «Волинь-цемент» філія ПрАТ «ВІПЦЕМ» (використано інституційно-функціональний механізм поєднання комплаєнс-контролю та ESG (довідка №420-Д від 25.03.2026 р.) (Додаток А, Б).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки теоретичних, науково-методичних та практичних положень щодо підвищення ефективності діяльності підприємств з позицій концепції ESG. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором особисто. З наукових праць, які опубліковані у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень здобувача.

Апробація матеріалів дисертації. Основні положення, висновки і рекомендації дисертації доповідались і отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми управління підприємств у сучасних умовах» (м. Київ, 18–19 квітня 2023 р.); 23rd Annual International Scientific Conference «Information Technologies and Management» (Riga, Latvia, April 25–26, 2024); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 13 вересня 2024 р.); XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність національної економіки» (м. Київ, 16-17 жовтня 2025 р.); I International Scientific and Practical Conference «EU Policies and Strategies on Economic, Social, and Territorial Synergy for Polish Higher Education and Research Ecosystems: Digital European Studies» (Warsaw, Poland, April 20–21, 2026).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення у наукових працях загальним обсягом 5,61 ум.-др. арк., з них особисто автору належить 4,1 ум.-др. арк., у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях категорії Б (із них 2 – у співавторстві), 5 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 252 сторінки. Основний зміст дисертації викладено на 188 сторінках. Робота містить 31 таблицю, 13 рисунків. Список використаних джерел з 336 найменувань викладено на 40 сторінках. Додатки: А, Б, В, Г, Д на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ Й РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З ПОЗИЦІЙ КОНЦЕПЦІЇ ESG

1.1. Концепція ESG як стратегічний імператив сталого розвитку підприємства: сутність та особливості відносно концепції КСВ

Реалії сучасного бізнесу та погіршення екологічної ситуації через значний антропогенний вплив виробничих процесів дедалі більше зумовлюють потребу у балансі між отриманням прибутку і відповідністю екологічним, соціальним та управлінським нормам (ESG), які уже перетворилися з необов'язкових на обов'язкові. Уряди по всьому світу вимагають від корпорацій прозорості у питаннях ESG (Environmental, Social, Governance) та розкриття інформації. Так, починаючи з 2025 року, у ЄС Директива про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (CSRD) зобов'язує всі компанії з чисельністю працівників понад 250 осіб публікувати звіти про сталий розвиток відповідно до Європейських керівних принципів звітності у сфері сталого розвитку (ESRS) (це майже 50 000 компаній) (DiXi Group, 2024). Згідно з цим новим законодавством, компанії повинні враховувати соціальні, екологічні і управлінські (ESG) аспекти та відображати їх у своїх бізнес-рішеннях у тісній співпраці із зацікавленими сторонами (Flagship Impact, 2024). За даними звіту Deloitte, активи, які підпадають під дію нових вимог ESG, до 2025 року становлять близько половини всіх професійно керованих інвестицій, що складає більше 35 трильйонів доларів (Ideals Board, 2024). Водночас у доповіді Всесвітнього економічного форуму «Нова економіка природи» прогнозується, що до 2030 року повне впровадження позитивних для природи перетворень у трьох зазначених ключових соціально-економічних системах ESG може відкрити бізнес-можливості для інвесторів на суму 10,1 трильйона доларів США (Zhu et al., 2024).

З моменту офіційного прийняття Цілей сталого розвитку стало очевидним, що класична парадигма корпоративної соціальної відповідальності (CSR), яка

орієнтувалася на покращення репутації та формування позитивного іміджу компанії, виявилася інституційно та функціонально обмеженою у забезпеченні досягнення глобальних завдань сталого розвитку. У зв'язку з цим почав формуватися якісно новий підхід – ESG, який передбачає системну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегічне планування та операційну діяльність бізнес-структур. Загальновизнано, що компанії мають знижувати свій негативний вплив на навколишнє середовище за допомогою скорочення викидів парникових газів або обмеження забруднення води та повітря, однак концепція ESG сформувалася із цілісного підходу, згідно з яким стійкий розвиток виходить за межі лише екологічних питань. Соціальний компонент враховує, чи забезпечує компанія справедливі умови праці, чи заохочує різноманітність та інклюзивність на робочих місцях, а також чи використовує етичні джерела ресурсів. У той же час, компонент управління визначає, як відбувається управління організацією, чи відбувається сприяння досягненню принципів прозорості, підзвітності, правам акціонерів та різноманітності у раді директорів тощо. Таким чином концепція ESG чітко сформувалася відносно недавно, лише у 2015–2020 роках (після прийняття Цілей сталого розвитку) і активно поширилася у корпоративній звітності. У науковому дискурсі основоположні засади досліджень зазначеної тематики спочатку були зосереджені на контекстуалізації теорій, впливі на фінансові показники та етичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності. Надалі основний фокус досліджень вчених змістився у бік більш практичних аспектів, концентруючись на проблемах, пов'язаних з інвестуванням на основі критеріїв ESG, щоб допомагати стейкхолдерам адаптуватися до цієї парадигми та мінімізувати ризики, пов'язані з її реалізацією.

За висновками А. Амель-Заде та Г. Серафеїм, поява концепції ESG є прямим наслідком трансформаційного запиту з боку інституційних інвесторів, котрі прагнули отримати більш валідні, стандартизовані й вимірювані показники внеску компаній у досягнення Цілей сталого розвитку. Традиційна CSR-модель, базована переважно на добровільних ініціативах та іміджевих заходах, не

забезпечувала достатнього рівня прозорості й аналітичності, необхідних для формування стратегії відповідального інвестування (Amel-Zadeh, & Serafeim, 2018).

Таким чином, появу терміну ESG можна інтерпретувати як наступний етап еволюції корпоративної відповідальності, що відображає парадигмальну зміну у розумінні ролі бізнесу в суспільстві. Якщо у CSR-філософії ключовим вважалося підвищення соціальної легітимності компаній через добровільні проекти та звітування, то ESG-модель передбачає інтеграцію нефінансових факторів у фінансову стратегію, системи ризик-менеджменту та процес прийняття управлінських рішень. Це означає перехід від ситуативної «репутаційної відповідальності» до інституційно закріпленої практики, у межах якої економічні цілі бізнесу поєднуються з екологічною стійкістю, соціальною інклюзією та належним корпоративним управлінням.

Теоретична основа формування і дослідження ESG концепції різноманітна і ґрунтується на поєднанні різних підходів, які пояснюють як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на корпоративну відповідальність та сталий розвиток. Розглянемо найбільш значущі теорії, що дають змогу пояснити сутність новітньої концепції ESG та мотивацію компаній впроваджувати ESG-практики, визначати їх вплив на стейкхолдерів, управлінські рішення тощо.

Ідеї, висловлені Е. Пенроуз у її книзі «The Theory of the Growth of the Firm» (1959), де вона зазначила, що «фірма є сукупністю людських активів і міжособистісних відносин», стали основою теорії зацікавлених сторін. Відповідно до цього, теорія зацікавлених сторін (Stakeholder theory) Р. Едварда Фрімана ґрунтується на припущенні, що підприємства повинні враховувати інтереси не лише акціонерів, але й працівників, клієнтів, постачальників, громад та державних інституцій. Р. Фрімен стверджував, що зацікавлені сторони можуть як надавати фірмам значну підтримку у прийнятті рішень, так і допомагати їм у досягненні поставлених бізнес-цілей, роблячи їх впливовими на ринку (McCance, 2024).

Кожна зацікавлена сторона має свої унікальні потреби. Компанії, під час розгляду питань ESG, повинні розробляти ефективні стратегії і тактики для своєчасного виявлення та ідентифікації потенційних ризиків; державні відомства повинні розуміти рівень розвитку ESG у компаніях різних галузей та повною мірою враховувати галузеві відмінності, щоб гарантувати суворе дотримання ними національних політик та нормативних актів; інвестори та акціонери повинні підтверджувати дотримання компаніями національних законів та нормативних актів, щоб надавати надійну підтримку майбутнім інвестиційним рішенням та гарантувати їх законність та стійкість; не слід ігнорувати також інтереси місцевих громад щодо діяльності компаній у сфері ESG, оскільки вони можуть бути занепокоєні потенційним негативним впливом таких заходів на навколишнє середовище та якість власного життя. Для забезпечення довгострокового розвитку компаній необхідно всебічно враховувати потреби, витрати, вигоди, ризики та інші фактори, що впливають на всіх зацікавлених сторін, та вживати відповідних заходів щодо розкриття інформації. Це допоможе задовольнити вимоги всіх зацікавлених сторін та забезпечити покращення фінансових умов для діяльності компаній (Nair et al., 2008).

Сучасна портфельна теорія (Modern Portfolio Theory), запропонована Г. Марковіцем, є математичною основою для оптимізації інвестиційних портфелів шляхом максимізації очікуваного доходу при заданому рівні ризику у контексті ESG використовується для пояснення того, як компанії та організації прагнуть до балансу між ризиком і стабільністю розвитку. З позицій ESG це означає, що підприємства інтегрують екологічні та соціальні ризики в загальну систему управління, щоб знизити потенційні втрати й забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі (He, 2024).

Теорія залежності від ресурсів (Resource dependence theory), запропонована Д. Пфедфером та Д. Саланчіком пояснює ESG як механізм, що допомагає компаніям зміцнити доступ до критично важливих ресурсів – капіталу, природних матеріалів, робочої сили чи технологій. Підвищені показники ESG дають можливість формувати стабільніші зв'язки з постачальниками, громадами

й регуляторами, що мінімізує ризики нестачі ресурсів та посилює адаптивність організації (Hillman et al., 2009).

Відповідно до загальної теорії поведінкових фінансів (Behavioral Finance Theory), поведінкова когнітивна схильність, зокрема надання переваг щодо соціальної відповідальності, може спонукати інвесторів надавати перевагу компаніям з високими показниками ESG. Тому компанії, які звертають увагу на вподобання інвесторів, можуть спрямовувати більше капіталу на проекти, що зміцнюють їх позиції ESG. Однак ця поведінкова когнітивна схильність може знизити обсяг екологічних інвестицій, оскільки компанії обирають проекти, які приносять негайну фінансову вигоду відповідно до принципів ESG, а не прямі екологічні ініціативи (Radzi et al., 2023).

У теорії сигналів (Signaling Theory), розробленій М. Спенсом, йдеться про те, що коли одна сторона має у своєму розпорядженні достатню кількість інформації, вона активно передає її іншій стороні і робить відповідні дії, тим самим посиляючи сигнали. Через різницю в інформаційних можливостях між двома сторонами та, яка має більше інформації, часто намагається використовувати її підвищення своєї конкурентоспроможності, досягаючи цим найкращого торгового ефекту. Якщо сигнал вигідно відправнику, він називається вигідним сигналом; інакше – несприятливим. Теорія сигналів пояснює ESG тим, що компанії використовують розкриття інформації про свою екологічну, соціальну та управлінську діяльність як сигнали для ринку (Spence, 1973; Connelly et al., 2011).

Систематизуємо ключові теорії, які використовуються для пояснення та розвитку концепції ESG (табл. 1.1).

Систематизація теоретичних підходів до формування концепції ESG

Категорія	Назва теорії	Опис теорії	Співвідношення з ESG
1. Соціально-інституційні теорії	Інституційна теорія (Institutional Theory)	Пояснює, як організації пристосовуються до нормативних, когнітивних та культурних вимог середовища для забезпечення легітимності та стабільності (Scott, 2005).	Показує, як зовнішні інститути і норми стимулюють прийняття ESG-практик для досягнення легітимності.
	Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory)	Підкреслює, що організації повинні враховувати інтереси всіх груп, на які вони впливають або від яких залежать, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, громади та державні органи, щоб забезпечити стабільність, і ефективність прийняття рішень (Nair et al., 2008).	Покращення показників ESG відображає орієнтацію компанії на довгострокові відносини зі стейкхолдерами, що сприяє підвищенню її соціальної легітимності, формуванню довіри.
	Теорія соціальної ідентичності (Social Identity Theory)	Розкриває роль корпоративної ідентичності та належності працівників у формуванні етичної та соціально відповідальної поведінки компанії (Tajfel, & Turner, 1979).	Підкреслює вплив корпоративної культури та цінностей на реалізацію ESG-ініціатив.
	Теорія виправдання системи (System Justification Theory)	Пояснює схильність людей підтримувати та виправдовувати існуючі соціальні, економічні та політичні системи, навіть якщо вони не завжди відповідають їхнім інтересам або обмежують їхні можливості (Jost & Banaji, 1994).	Демонструє, що стейкхолдери можуть підтримувати корпоративні практики, що сприяють сталому розвитку і соціальній відповідальності, навіть якщо зміни потребують додаткових ресурсів чи трансформацій у структурі компанії.
2. Теорії ресурсів та залежностей	Ресурсна теорія підприємства (Resource-Based View)	Акцентує увагу на унікальних, рідкісних і цінних внутрішніх ресурсах та компетенціях як основі конкурентної переваги (Barney, 1991).	Пояснює, що внутрішні ресурси та компетенції організації визначають здатність ефективно впроваджувати ESG.
	Теорія залежності від ресурсів (Resource Dependence Theory)	Аналізує взаємозв'язок організацій із зовнішніми джерелами ресурсів та їх вплив на прийняття стратегічних рішень (Pfeffer & Salancik, 1978).	Показує, як зовнішні залежності (партнери, постачальники, регулятори) впливають на ESG-стратегії.
3. Теорії поведінки та прий-	Теорія афекту як джерела інформації (Affect-as-Information Theory)	Пояснює, як емоції менеджерів впливають на оцінку ризиків, ситуацій, прийняття рішень та поведінку (Schwarz & Clore, 1983).	Демонструє, що емоційні фактори керівників можуть стимулювати або стримувати ESG-рішення.

вирішення рішень	Поведінкові фінанси (Behavioral Finance Theory)	Досліджує, як когнітивні упередження, емоції та психологічні фактори впливають на фінансові рішення індивідів та організацій, часто відхиляючи їх від класичної раціональної моделі поведінки (Statman, 2019).	Поведінкова когнітивна схильність, зокрема надання переваг щодо соціальної відповідальності, може спонукати інвесторів інвестувати у компанії з високими показниками ESG.
	Сучасна портфельна теорія (Modern Portfolio Theory)	Пояснює баланс між ризиком і стабільністю розвитку, використовується для аналізу прийняття рішень щодо інтеграції ризиків у систему управління (He, 2024).	Пояснює, що підприємства інтегрують екологічні та соціальні ESG-ризиків у систему управління для зниження потенційних втрат і забезпечення довгострокової стійкості.
	Теорія прив'язаності до місця (Place Attachment Theory)	Висвітлює роль емоційного зв'язку організації із соціальним і природним середовищем, що впливає на ідентичність, відчуття безпеки, рівень задоволення та участь у колективних діях (Low & Altman, 1992).	Пояснює мотивацію організації впроваджувати ESG, щоб підтримати локальні екологічні та соціальні цінності.
	Теорія верхніх ешелонів управління (Upper Echelons Theory)	Стверджує, що характеристики топ-менеджерів (вік, освіта, досвід, цінності, когнітивні стилі) суттєво впливають на стратегічний вибір компанії та її організаційні результати (Hambrick & Mason, 1984).	Показує, що ESG-стратегії відображають цінності та досвід керівників.
4. Теорії інформації та контролю	Теорія сигналів (Signaling Theory)	Пояснює, як сторони з асиметричним доступом до інформації використовують «сигнали» для зменшення інформаційної нерівності (Connelly et al., 2011).	Висвітлює ESG як механізм сигналізації ринку та стейкхолдерам про відповідальність і прозорість компанії.
	Агентська теорія (Agency Theory)	Аналізує конфлікти інтересів між власниками та управлінцями і їх вплив на прийняття рішень (Jensen & Meckling, 1976).	Пояснює, що прозора звітність, незалежні аудити та ефективне корпоративне управління допомагають зменшити конфлікти між інвесторами й менеджерами та узгодити їхні інтереси щодо ESG.
	Теорія транзакційних витрат (Transaction Cost Theory)	Пояснює існування та межі фірми через прагнення мінімізувати витрати, що виникають у процесі обміну: витрати на пошук інформації, переговори, укладення й контроль контрактів (Williamson, 1985).	Показує, що ESG-стратегії формуються з урахуванням оптимізації витрат на управління і контроль за соціально-екологічними ризиками.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Дослідження, відображене у таблиці 1.1. доводить, що загалом теоретичні підходи підкреслюють, що ESG не зводиться лише до добровільних екологічних, управлінських чи соціальних ініціатив. Це комплексний інструмент стратегічного управління, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти в бізнес-моделі компаній. Використання різних теоретичних підходів дає змогу краще зрозуміти, як ESG впливає на стратегії розвитку підприємств, на їх взаємодію із суспільством і на здатність до довгострокової стійкості і фінансової ефективності.

У дослідженні О. О. Олійник (Олійник, 2025) обґрунтовано синергетичний зв'язок між концепцією ESG та Цілями сталого розвитку (ЦСР) у контексті діяльності промислових підприємств. Автор доводить, що ESG-критерії виступають прикладним інструментарієм імплементації глобальних стратегій на мікрорівні, забезпечуючи функціональну інтеграцію екологічних та соціальних стандартів у систему корпоративного управління. Особливу увагу приділено ролі ESG як драйвера стратегічної стійкості, що дає змогу підприємствам адаптуватися до сучасних викликів через гармонізацію економічних інтересів із запитамі стейкхолдерів.

Українські вчені також розвивають концепцію ESG, в тому числі через розгляд і поглиблення розуміння її окремих складових. Наприклад, В. Г. Алькема (Алькема, 2026) присвятив роботу комплексному аналізу методологій оцінювання ESG-результативності міжнародних компаній із врахуванням галузевих особливостей, екологічних, соціальних та управлінських чинників.

У роботі I. Petrova, F. Pereira (Petrova & Pereira, 2024) підкреслюється, що людський капітал, креативність та інновації є ключовими чинниками формування конкурентоспроможних технологічних систем, що безпосередньо корелює з соціальною складовою ESG і прямо впливає на економічні результати. Водночас у дослідженні Т. Е. Балогун та І. Л. Петрової (Балогун & Петрова, 2025) акцентується увага на ролі агломерацій, мережевої взаємодії та інституційної підтримки у розвитку інноваційних галузей, що відображає важливість управлінської (governance) складової ESG.

Таким чином, ефективність діяльності підприємств у межах концепції ESG доцільно розглядати як результат синергії інноваційного потенціалу, розвитку людського капіталу та інституційного середовища. Це дає змогу забезпечити не лише економічні результати, але й довгострокову стійкість, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість бізнесу.

Практика впровадження концепції ESG у діяльність компаній бере свій початок у сімнадцяти Цілях сталого розвитку, проголошених Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році. Саме вони сформували концептуальні та методологічні основи інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему глобального та національного розвитку. Сімнадцять Цілей сталого розвитку було трансформовано у десять фундаментальних принципів ESG, які стали основою для формування корпоративних стратегій та визначають бізнес-практики компаній: «компанії повинні підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини; компанії не повинні бути причетні до порушень прав людини; компанії повинні підтримувати свободу об'єднань та реальне визнання права на укладання колективних договорів; компанії повинні виступати за ліквідацію всіх форм примусової праці; компанії повинні виступати за повну ліквідацію дитячої праці; компанії повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості; компанії повинні підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності; компанії повинні запроваджувати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан довкілля; компанії повинні сприяти розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій; компанії повинні протидіяти всім формам корупції, включаючи здирництво та хабарництво» (UN Global Compact Network Ukraine, 2025).

Світові промислові компанії дедалі більше усвідомлюють цінність інтеграції принципів ESG у основну діяльність. Так, за даними звіту KPMG International у 2022 році 96% із 250 найбільших компаній світу уже звітували з питань сталого розвитку або ESG (KPMG International, 2022). В Україні ж, відповідно до даних Forbes Ukraine, лише 25 компаній складають повноцінні

ESG-звіти, але ця цифра поступово зростає (серед найвідоміших – ДТЕК, Метінвест, МХП, Астарта-Київ, Farmak). Водночас, згідно з дослідженнями DiXi Group, понад 87% українських компаній підтримують упровадження ESG-принципів, хоча менше 10% насправді розуміють їхню суть (Матяш, 2025).

Наразі у науковій літературі немає чіткого академічного визначення терміну ESG. ESG – це аббревіатура, що поєднує три виміри: екологія, соціальна сфера та управління, і формується у концепцію, що використовується для оцінки сталого розвитку та етичного впливу компаній і інвестицій. Розроблена на основі етичних та відповідальних інвестицій, ця концепція є поглибленням та розширенням концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і за сучасних умов стала основою для сталого розвитку компаній. Для визначення і розуміння сутності новітньої концепції, а також формування категорії «ESG», на нашу думку, необхідно провести глибокий аналіз різних підходів до визначення терміну «ESG» з точки зору сучасних вітчизняних та зарубіжних учених, а також міжнародних авторитетних організацій (Додаток В).

Контент-аналіз 17 визначень ESG із вітчизняних, зарубіжних наукових і практичних джерел показав, що досліджуване поняття інтерпретується неоднозначно і багатовимірно, зокрема, найчастіше описується як система оцінки нефінансових показників компанії, що дає змогу вимірювати її вплив на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління. Поширеною є також інтерпретація вченими ESG як концепції, підходу, філософії або моделі сталого розвитку, яка формує нові стандарти відповідальної поведінки бізнесу. Деякі науковці визначають ESG як набір факторів або стандартів, що слугують орієнтиром для інвесторів і зацікавлених сторін. Окремо простежується трактування ESG як методу індексації, інструменту інвестиційного аналізу.

Отже, ESG у сучасному науковому та бізнес-дискурсі постає не лише як оцінювальний інструмент, а й як стратегічна концепція сталого розвитку, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні виміри корпоративної діяльності та сталого розвитку.

Для обґрунтування того, що ESG є науковою концепцією системно проаналізуємо ключові ознаки концепції, що передбачає виявлення теоретичного обґрунтування, структурованої моделі, методів вимірювання та операціоналізації, перевірюваності, міждисциплінарного характеру, прогностичних можливостей та рівня визнання науковою спільнотою (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Обґрунтування ESG як наукової концепції, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти для сталого розвитку та корпоративної відповідальності

Ознака	Зміст і пояснення	Емпіричні та практичні підтвердження
1. Наявність теоретичного обґрунтування	ESG базується на концепціях сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та комплексі наукових теоретичних підходів. Концепція пояснює, як нефінансові фактори (екологічні, соціальні, управлінські) впливають на діяльність компаній, їхній вплив на суспільство та довкілля, а також на загальний економічний розвиток.	Поява терміна у звіті ООН Who Cares Wins у 2004 році.
2. Наявність моделі чи пояснювального механізму	ESG структуроване у три виміри: E (довкілля), S (суспільство), G (управління). Механізм: інтеграція цих факторів дає можливість знижувати системні ризики (екологічні, соціальні, управлінські, регуляторні, репутаційні) та підвищує здатність організацій до стійкого розвитку й довгострокової ефективності.	Використання ESG як рамкової моделі у стандартах корпоративної звітності (GRI, SASB, CSRD); застосування ESG у державних і міжнародних політиках (Європейський зелений курс, Цілі сталого розвитку ООН).
3. Операціоналізація	ESG може вимірюватися за допомогою кількісних та якісних показників у різних сферах діяльності компаній. Використовуються міжнародні стандарти звітності (GRI, SASB, TCFD, CSRD, ISSB), що дає можливість оцінювати вплив екологічних, соціальних та управлінських практик на діяльність організацій та їхній вплив на суспільство і довкілля.	Dow Jones Sustainability Index (DJSI), GRI Standards (2021) та Європейська CSRD (2023) – міжнародні стандарти та індекси для оцінки і звітності компаній за екологічними, соціальними та управлінськими показниками.

Продовження таблиці 1.2

4. Верифікованість	Гіпотези і показники ESG можна перевіряти та оцінювати емпірично через їхній вплив на діяльність компаній, суспільство; ESG піддається критиці через ризики «greenwashing».	Дослідження в США, ЄС, Китаї та інших прогресивних країнах; стаття «ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies» авторів Г.Фріде, Т. Буш та А. Бассен (2015); скандали із greenwashing у Volkswagen, Deutsche Bank.
5. Системність	ESG інтегрує економіку, фінанси, екологію, соціологію, право, менеджмент і є міждисциплінарною концепцією, що поєднується з Цілями сталого розвитку ООН (SDGs) та політикою ЄС (Green Deal).	Європейська таксономія сталого фінансування; інтеграція ESG у директиву CSRD; зв'язок з SDGs (наприклад, Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату»).
6. Прогностичність	ESG дає змогу прогнозувати фінансову стійкість, регуляторні ризики, соціальні конфлікти, ризики зміни клімату. Компанії з високими ESG-рейтингами показують меншу волатильність у кризові періоди.	Одна з найбільших у світі глобальних інвестиційних компаній BlackRock провела дослідження, яке показало, що інвестиційні портфелі з високими ESG-рейтингами демонструють більшу стійкість під час економічних криз (зокрема, під час пандемії COVID-19).
7. Визнання науковою спільнотою	ESG активно досліджується (понад 12 000 статей у Scopus та WoS станом на 2024 рік). Викладається у бізнес-школах (Harvard, INSEAD, LBS). Використовується у стратегіях глобальних фондів (BlackRock, Vanguard).	Harvard Business Review – публікації про інтеграцію ESG у корпоративну стратегію; Європейська комісія (2023) – рекомендації щодо інтеграції ESG у політику сталого розвитку та звітність компаній.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Отже, на нашу думку, ESG (Environmental, Social, Governance) – це цілісна науково обґрунтована концепція, яка поєднала екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній і організацій у єдину систему метрик сталого розвитку. ESG-концепція є методологічною основою для оцінки нефінансових ризиків, управління стійкістю бізнесу, формування довіри зацікавлених сторін та розробки стратегій довгострокового зростання, а також має практичне втілення у формі стандартів, рейтингів та індикаторів.

Запропоноване нами визначення ESG наголошує на концептуальній цілісності терміну, об'єднуючи екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній у єдину систему метрик сталого розвитку. Воно підкреслює, що ESG є не лише теоретичною моделлю, а й практичною концепцією, що реалізується через стандарти, рейтинги та індикатори, які забезпечують контроль, оцінку та стимулюють постійне вдосконалення корпоративних практик.

КСВ традиційно асоціюється з добровільними соціальними, екологічними та благодійними ініціативами компаній. Поява ESG означала суттєву зміну логіки оцінювання відповідальності бізнесу. Якщо в межах КСВ ключове значення мали наміри та декларовані принципи компанії, то ESG переносить акцент на конкретні результати, показники та можливість їх незалежної перевірки. Екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства розглядаються не як додатковий елемент корпоративної репутації, а як фактор, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість та довгострокову стійкість бізнесу.

Посилення практичного значення ESG підтверджується і сучасними регуляторними змінами. Відповідно до Директиви (ЄС) 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку, компанії повинні розкривати інформацію про вплив своєї діяльності на екологічні, соціальні та управлінські аспекти, а також про вплив цих факторів на їхній розвиток і результати діяльності (Ketterling, 2026). Таким чином, якщо КСВ переважно залишається добровільною моделлю корпоративної поведінки, то ESG дедалі більше набуває характеру обов'язкової практики для підприємств, які прагнуть залучати міжнародний капітал та працювати на ринках ЄС.

Таким чином, КСВ є більш ширшою концепцією, яка формує цінності та принципи відповідальної поведінки бізнесу, тоді як ESG перетворює їх на систему вимірюваних критеріїв та показників оцінювання. Інтеграція принципів ESG у діяльність сучасних компаній є не лише етичною, а й критично важливою для досягнення довгострокового успіху. Вплив ESG на споживчі переваги та

ринки спонукає компанії впроваджувати інновації та адаптувати свою діяльність. Державна політика та нормативні акти, пов'язані з ESG, стимулюють співпрацю між секторами та впливають на транскордонні бізнес-операції. В інвестиційному контексті ESG став важливим фактором при управлінні портфелем та ухваленні рішень про фінансування. Отже концепція ESG стає важливим каталізатором формування майбутнього сталого та відповідального бізнесу (Warouwet al., 2024).

Значення ESG як чинника ефективної діяльності й сталого розвитку компанії проаналізуємо у таблиці 1.3.

Як бачимо з таблиці, інтеграція ESG-принципів у корпоративну діяльність сприяє підвищенню операційної ефективності підприємств через оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат на енергію, впровадження принципів циркулярної економіки та підвищення продуктивності праці. Таким чином, регуляторні вимоги щодо ESG-звітності стимулюють підприємства до впровадження ефективніших управлінських і виробничих практик. Крім того, розкриття ESG-інформації виконує функцію сигналу для інвесторів, що зменшує інформаційну асиметрію на ринку та підвищує інвестиційну привабливість компаній. Це, у свою чергу, впливає на зниження вартості капіталу та підвищення рентабельності у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3

Значення ESG як чинника ефективної діяльності й стійкого розвитку компанії

Напрямок прояву ефекту	Сильна ESG-пропозиція	Слабка ESG-пропозиція
Зростання доходів (Top-line growth)	<ul style="list-style-type: none">- Залучення B2B та B2C клієнтів через продукцію та послуги, що відповідають екологічним і соціальним очікуванням.- Підвищення лояльності споживачів та брендової цінності.- Кращий доступ до ринків завдяки відповідності стандартам ESG.- Позитивний вплив на репутацію, що стимулює партнерські угоди та стратегічні альянси.	<ul style="list-style-type: none">- Втрати клієнтів через негативне сприйняття продукції або бізнес-практик.- Репутаційні ризики, що призводять до зменшення продажів.- Втрати доступу до критичних ресурсів та підтримки від локальних громад або регуляторів ринку.

Продовження таблиці 1.3

Скорочення витрат (Cost reductions)	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація енергоспоживання та зменшення витрат на електроенергію і паливо. - Раціональне використання води та інших природних ресурсів. - Зменшення виробничих відходів та витрат на їх утилізацію. - Впровадження циклічних процесів виробництва (circular economy) для економії матеріалів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Надмірне генерування відходів, що потребує додаткових витрат на утилізацію. - Збільшення витрат на пакування, матеріали та логістику через несталі практики. - Втрата ефективності через відсутність інновацій у ресурсозбереженні.
Регуляторні та правові ефекти (Regulatory and legal interventions)	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання стратегічної свободи завдяки відповідності новим регуляторним нормам. - Доступ до державних субсидій та грантів за сталий розвиток. - Підвищення правової та фінансової безпеки через дотримання екологічних і соціальних стандартів. - Зниження ризику штрафів та судових позовів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмеження в рекламі та продажах через невідповідність стандартам. - Штрафи, санкції або юридичні претензії. - Загроза примусових коригувальних заходів та втрати ліцензій.
Зростання продуктивності (Productivity uplift)	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення мотивації та залучення працівників завдяки прозорій ESG-політиці. - Залучення та утримання талантів через позитивну корпоративну культуру. - Зростання ефективності праці завдяки інтеграції екологічних та соціальних практик у виробничі процеси. 	<ul style="list-style-type: none"> - Втрата талантів через слабку соціальну відповідальність. - «Соціальна стигматизація» компанії серед працівників і партнерів. - Зниження продуктивності через відсутність чітких ESG-стратегій.
Інвестиції та оптимізація активів (Investment and asset optimization)	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рентабельності інвестицій через сталий розвиток виробництва та обладнання. - Уникнення фінансових втрат через передбачувані екологічні та соціальні ризики. - Оптимізація капіталу за рахунок інновацій у технологіях енерго- та ресурсозбереження. - Підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - Непрацюючі активи, що зазнають втрат вартості через передчасні списання або неефективні інвестиції. - Відставання від конкурентів через відсутність стратегічних ESG-інвестицій. - Зростання ризиків через неврахування довгострокових екологічних і соціальних загроз.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Zou, 2024; Tripopsakul & Puriwat, 2023; Frazzetto, 2024; EY, 2022; Nguyen et al., 2025; Du et al., 2024; Aydoğmuş et al., 2022).

На основі проведених досліджень нами було виділено ключові ефекти ESG, які демонструють, як стратегічна орієнтація на стійкий розвиток сприяє створенню додаткової цінності для бізнесу.

Покращення репутації бренду. Дотримання принципів ESG демонструє прихильність компанії до відповідального ведення бізнесу, зміцнює довіру між зацікавленими сторонами та підвищує лояльність до бренду.

Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Орієнтація на ESG приваблює компетентних кандидатів та мотивованих працівників, знижує плинність кадрів і сприяє формуванню ефективної команди.

Покращення фінансових показників. Впровадження ESG-факторів підвищує операційну ефективність компанії та сприяє зростанню фінансових результатів.

Доступ до капіталу та інвестиційних можливостей. ESG-ініціативи залучають етичних інвесторів і полегшують компаніям доступ до капіталу та інвестиційних ресурсів.

Інновації та конкурентна перевага. Цілі сталого розвитку стимулюють інноваційні підходи та забезпечують компаніям стійку конкурентну перевагу.

Позитивний вплив на спільноти та навколишнє середовище. ESG-стратегії сприяють покращенню соціального та екологічного середовища, підтримуючи стійкий розвиток і задоволеність зацікавлених сторін.

Зростання виручки. ESG дає можливість компаніям освоювати нові ринки та збільшувати доходи за рахунок позитивного сприйняття їхньої соціальної та екологічної активності споживачами та державними органами.

Скорочення витрат. Ефективне впровадження ESG сприяє зниженню витрат на ресурси, енергію, воду та утилізацію відходів, підвищуючи загальну ресурсоефективність бізнесу.

Підвищення продуктивності праці. ESG мотивує працівників, створює відчуття мети та соціальної відповідальності, що позитивно впливає на продуктивність і корпоративну ефективність.

Оптимізація інвестицій та активів. ESG допомагає спрямовувати капітал у довгостроково стійкі та прибуткові проекти, мінімізуючи ризики невдалих інвестицій та знецінення активів.

Прозорість і підзвітність. ESG-звітність забезпечує надійне інформування зацікавлених сторін, зміцнює корпоративну репутацію та покращує взаємодію з працівниками, клієнтами та інвесторами.

Стратегічне управління ризиками. ESG дає можливість компаніям швидко виявляти слабкі місця та ефективно управляти операційними, екологічними та соціальними ризиками.

Податкові пільги та державні стимули. Виконання ESG-зобов'язань може забезпечувати фінансову підтримку та податкові преференції, що стимулює сталий розвиток і підвищує рентабельність бізнесу.

У сучасних дослідженнях ESG-орієнтованої ефективності підприємств значна увага приділяється ролі людського капіталу та соціальних ініціатив у забезпеченні стійкості бізнесу. Зокрема, у роботах О. Наумової та М. Наумової (О. Naumova & M. Naumova, 2025) доведено, що впровадження ESG-орієнтованого стратегічного управління персоналом сприяє підвищенню репутації та резильєнтності компаній в умовах кадрових криз, що безпосередньо пов'язано із соціальною та управлінською складовими ESG. Водночас авторки підкреслюють значення волонтерського руху як чинника розвитку соціального підприємництва, який формує нові моделі сталого відновлення економіки у повоєнний період. Це допомагає розглядати ефективність діяльності підприємств крізь призму ESG як результат поєднання відповідального управління людськими ресурсами, соціальної активності бізнесу та його здатності адаптуватися до кризових викликів.

Таким чином прийняття концепції ESG допомагає компаніям не лише досягати фінансового успіху, але й створювати довгострокові позитивні зміни для людей та планети. Переваги впровадження ESG-практик очевидні: численні дослідження показують, що компанії з високими показниками ESG перевершують конкурентів як за фінансовими, так і операційними показниками.

Так, недавні наукові спостереження Ernst & Young виявили, що компанії з високими показниками ESG мають на 3% вищу середню прибутковість інвестицій (10,4% порівняно з 7,4%) ніж компаній із слабкими показниками ESG. Водночас дослідження, проведені McKinsey & Company доводять, що компанії, орієнтовані на ESG, мають нижчу волатильність і більш високу прибутковість з поправкою на ризик порівняно з аналогічними компаніями, що робить їх більш привабливими для інвестицій (Gomez, 2023).

Також у міру зростання споживчого попиту на відповідальні методи ведення бізнесу цілі та ініціативи ESG стають найважливішими факторами успіху. Згідно з дослідженням, проведеним у 2024 році міжнародною консалтинговою компанією Simon-Kucher, більше половини споживачів (54%) готові платити більше за екологічні товари та послуги, що означає зростання на 22 відсоткові пункти за рік (Simon-Kucher & Partners, 2024).

Таким чином можемо зробити висновок, що ініціативи в галузі ESG набули величезної популярності, провідні світові та вітчизняні компанії за сучасних умов прагнуть максимізувати прибуток, але при цьому діяти стійко та відповідально, це спонукає їх інтегрувати різні аспекти ESG у свої стратегії та операційну діяльність відповідно до вимог споживачів, інвесторів та регулюючих органів. Як результат, компанії, орієнтовані на ESG, зростають швидше, впроваджуючи інноваційні, екологічні продукти та послуги, а досягнення оптимального балансу між отриманням прибутку та відповідальним підходом до бізнесу призводить до довгострокового успіху.

1.2. Актуалізація соціального, управлінського та екологічного компонентів діяльності підприємств в умовах економіки відновлення України

Під впливом глобальних факторів ESG розповсюджується у практичних бізнес-колах як провідний стандарт нефінансової звітності, особливо серед великих міжнародних корпорацій у всьому світі. Інвестори приділяють увагу

дотриманню стандартів ESG не лише з етичної точки зору, а й як концепції, що демонструє стійкість до потенційних ризиків та здатність забезпечити стабільне фінансово-економічне зростання у довгостроковій перспективі. Дотримання принципів ESG стає обов'язковою умовою для компаній, зацікавлених у виході на міжнародні ринки або залучення іноземних інвестицій.

За інформацією Bloomberg, «у 2024 році глобальні інвестиції в біржові ESG фонди склали 5,4 мільярди доларів США, а 92% опитаних глобальних інвестиційних компаній зазначили, що дані ESG важливі для оцінки довгострокових фінансових перспектив компанії, в які вони мають намір інвестувати» (ГО «ДІКСІ ГРУП», 2024). Звичайно, впровадження нової нефінансової звітності потребує суттєвих зусиль, управлінських та організаційних змін, але, водночас, відкриває низку нових можливостей, генеруючи довгостроковий дохід, вихід на перспективні ринки та зниження витрат. ESG – це система стандартів і показників, яка дає змогу компаніям оцінювати свій вплив на навколишнє середовище, стейкхолдерів, з якими вони працюють або суспільство загалом, а також ставити нові бізнес-задачі, що забезпечують інтеграцію фінансової ефективності та соціально-екологічної відповідальності. Стандарти ESG підвищують стійкість компаній до нефінансових ризиків, що загрожують безперервності бізнесу, зокрема, таких як глобальні зміни кліматичного середовища, масові міграції та стрімке впровадження новітніх технологій. Це пов'язано з тим, що раннє виявлення потенційних ризиків створює умови для своєчасного коригування діяльності з метою адаптації та розробки стратегій зниження витрат.

У сучасному бізнес-середовищі важливо розуміти і враховувати взаємозв'язок різних ESG рамок та стандартів. Критерії та стандарти, які визначають ESG-компліантність діяльності компаній зображено у вигляді системи на рисунку 1.1.

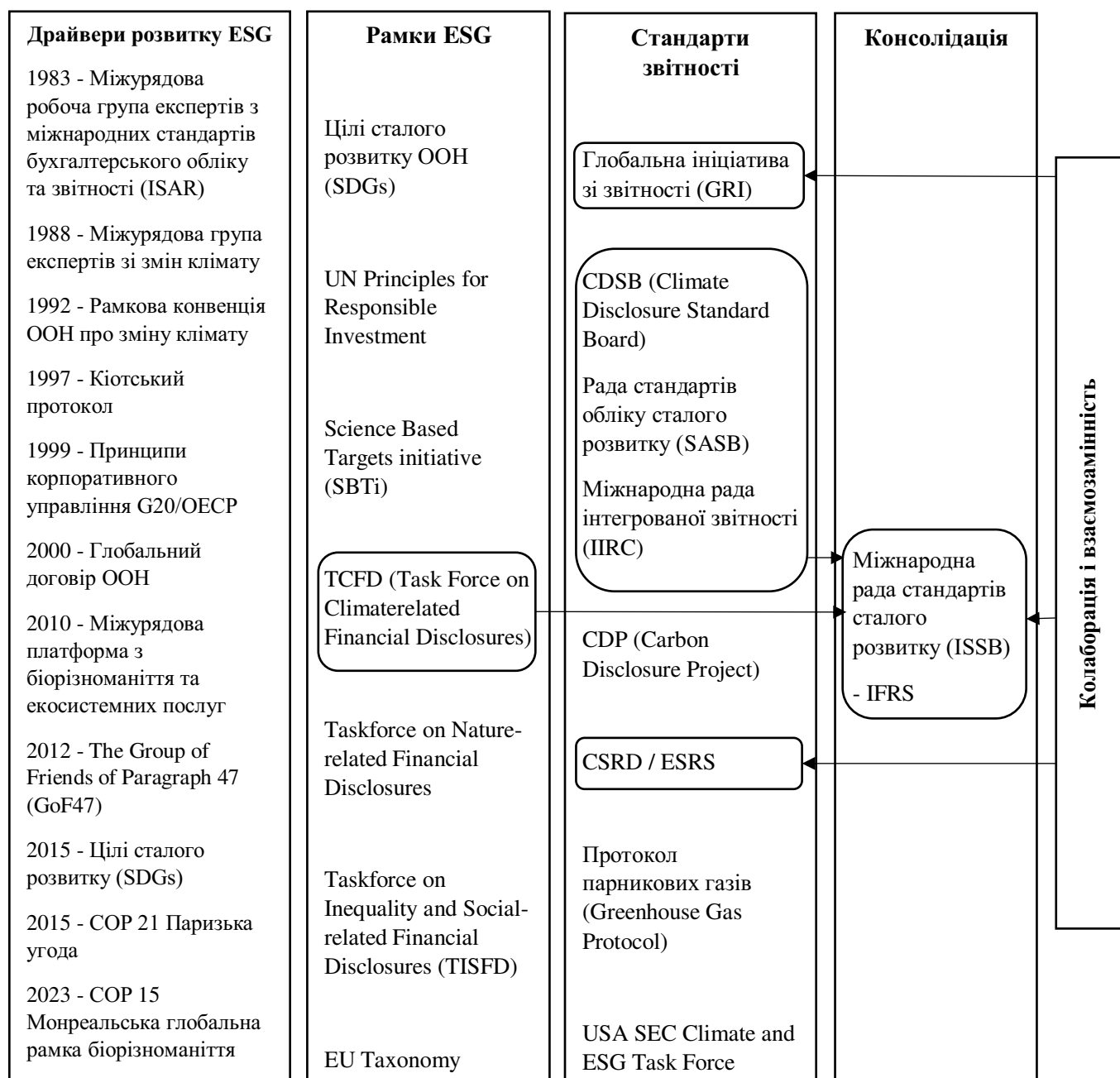


Рис. 1.1. Система основних регулювань і стандартів ESG

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Офіс зеленого переходу, 2024).

Як бачимо з рисунку 1.1, регулювання ESG у Європейському Союзі здійснюється через комплекс взаємопов'язаних нормативних актів і стандартів. Так, EU Taxonomy визначає критерії екологічно стійкої економічної діяльності та зобов'язує великі компанії звітувати про відповідність своїх фінансових показників вимогам сталого розвитку. CSRD розширює рамки корпоративної

звітності, вводячи принцип подвійної матеріальності та застосовуючи стандарти ESRS для різних категорій компаній, включно з малими і середніми підприємствами та іноземними підприємствами, що діють на ринку ЄС. SFDR регламентує прозорість учасників фінансових ринків щодо стійкості їхніх продуктів та інвестиційних рішень. CSDDD встановлює обов'язок належної перевірки щодо впливу компаній і їхніх ланцюгів постачання на права людини та довкілля, а також передбачає розробку кліматичних планів у відповідності до Паризької угоди (Благодир & Кириловський, 2024).

Поряд із цим активно розвиваються добровільні глобальні рамки ESG. Зокрема, IFRS S1 та S2, розроблені ISSB, інтегрують попередні стандарти (SASB, CDSB, TCFD) та отримали підтримку багатьох країн і регуляторів. Водночас GRI залишається найпоширенішим міжнародним стандартом нефінансової звітності, який застосовує концепцію подвійної суттєвості, зосереджуючись на впливі організацій на економіку, суспільство та довкілля (Офіс зеленого переходу, 2024).

Екологічні критерії ESG оцінюють, наскільки ефективно компанія впроваджує стійкі підходи до ведення бізнесу та який вплив ці дії здійснюють на довкілля. Саме екологічний вимір зазвичай вважається найбільш доступним для початкового етапу впровадження ESG-стратегії, оскільки він пов'язаний із чітко вимірюваними показниками – рівнем енергоспоживання, використанням відновлюваних і невідновлюваних ресурсів, біорозкладністю застосовуваних матеріалів, обсягом і структурою відходів тощо (Clark et al., 2015). Наприклад, компанія може проводити моніторинг вуглецевого сліду, аналізувати викиди парникових газів та розробляти цілі щодо їх скорочення, а також збільшувати частку «зеленої» енергії у виробничому циклі. Подібні ініціативи не лише сприяють пом'якшенню наслідків зміни клімату, а й знижують операційні ризики бізнесу у довгостроковій перспективі. Згідно з дослідженням Deutsche Bank, 53% інституційних інвесторів розглядають кліматичні ризики як ключовий фактор в ухваленні інвестиційних рішень. Це свідчить про те, що екологічна стійкість

виступає не лише етичним імперативом, а й важливим елементом інвестиційної привабливості (Deutsche Bank, 2022).

У сучасній науковій літературі та нормативних документах поки що не існує універсального вичерпного списку екологічних факторів, які формують категорію «екологія» у концепції ESG, при цьому екологічні фактори не є строго відокремленими й можуть одночасно проявлятися у соціальній чи управлінській площині. Хоча певні екологічні фактори мають універсальний характер, наприклад, зменшення обсягів відходів, оцінка компанії також враховує специфічні галузеві показники. Так, у медичній промисловості це може бути усунення біологічних ризиків, тоді як у нафтогазовій сфері – скорочення спалювання нафти та газу на факелах (M&H Engineering & Consulting, 2025).

Хоча точна термінологія опису екологічних факторів також варіюється, рейтингові агентства ESG зазвичай класифікують екологічні фактори на чотири основні групи: зміна клімату, природні ресурси, забруднення та відходи, а також екологічні можливості. У межах кожної групи аналізується низка ключових показників ефективності:

1. Зміна клімату:

- скорочення викидів парникових газів – впровадження технологій моніторингу та зменшення викидів CO₂, CH₄ та інших парникових газів відповідно до Паризької кліматичної угоди;
- скорочення викидів вуглецю та використання викопного палива – перехід до низьковуглецевих джерел енергії, модернізація виробництва та транспортної логістики;
- дослідження, розробка та впровадження відновлюваної енергетики – інвестиції у сонячну, вітрову, геотермальну та гідроенергетику;
- підвищення ефективності вуглецевих практик (облік вуглецевого сліду) – застосування вуглецевого менеджменту для вимірювання та звітування Scope 1, 2 та 3;
- фінансування на довкілля – створення зелених облігацій, кліматичних фондів та ESG-інвестицій для підтримки екологічних проєктів;

- вразливість до зміни клімату – оцінка ризиків для бізнесу (наприклад для аграрного сектору чи страхових компаній).

2. Природні ресурси:

- економія води та інших природних ресурсів – оптимізація споживання, повторне використання та системи, що відповідають вимогам циркулярної економіки;
- пошук сировини – застосування відповідальних методів видобутку та контроль постачальницьких ланцюгів;
- захист біорізноманіття та екосистем – створення природоохоронних територій, моніторинг стану екосистем, відновлення деградованих ландшафтів тощо;
- усунення вирубки лісів – політика «Zero Deforestation», контроль джерел постачання деревини тощо;
- відповідальне землекористування – управління орними землями з урахуванням екосистемних послуг та стійких агропрактик.

3. Забруднення та відходи:

- скорочення твердих відходів – впровадження циклічних бізнес-моделей та розширеної відповідальності виробника;
- скорочення токсичних викидів та забруднення води – моніторинг і контроль промислових викидів, використання технологій очищення стічних вод, перехід на менш токсичні виробничі процеси та хімічні речовини тощо;
- скорочення пакувальних матеріалів та відходів – використання біорозкладних матеріалів та повторного пакування;
- скорочення електронних відходів – програми утилізації та вторинної переробки електроніки.

4. Екологічні можливості:

- впровадження чистих технологій – розвиток інновацій, що зменшують екологічне навантаження, зокрема технології водневої енергетики;

- використання методів зеленого будівництва – це впровадження екологічно дружніх технологій та матеріалів у проектуванні, будівництві й експлуатації будівель, що дає можливість мінімізувати негативний вплив на довкілля протягом усього життєвого циклу об'єкта;
- підвищення енергоефективності – модернізація інфраструктури та використання інтелектуальних систем управління енергоспоживанням.

Соціальний вимір ESG передбачає оцінку того, як компанія взаємодіє зі своїми працівниками, клієнтами та суспільством загалом, а також який вплив вона чинить на ці групи. Інтеграція соціального компоненту ESG у бізнес-практики вимагає систематичних зусиль у сфері корпоративної соціальної відповідальності та формування сприятливого робочого середовища. До таких заходів належать благодійна діяльність, участь у суспільно значущих проектах, забезпечення справедливих умов праці та дотримання прав людини (Carroll & Shabana, 2010). Реалізація соціально відповідальних практик сприяє довгостроковій стійкості бізнесу, а публічна демонстрація прихильності до принципів ESG створює в очах клієнтів образ надійного та етичного партнера, що посилює їхню лояльність. Як показує практика міжнародних корпорацій, прозора соціальна політика та інвестиції у розвиток громадських ініціатив безпосередньо корелюють із підвищенням довіри споживачів та партнерів (Friede et al., 2015). Соціальний компонент ESG виходить за межі формальних стандартів – він формує конкурентні переваги, зміцнює людський капітал компанії та підвищує її адаптивність у сучасному швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Соціальні індекси враховують, як компанія управляє своїми відносинами з клієнтами, працівниками, партнерами з ланцюжка поставок та спільнотами, в яких вона працює. Ця категорія також враховує п'ять конкретних факторів:

- стандарти охорони праці та техніки безпеки – дотримання міжнародних норм і національного законодавства у сфері безпечних умов праці, що знижує виробничі ризики та сприяє формуванню стійкої організаційної культури.

- суспільні відносини – взаємодія компанії з місцевими громадами, підтримка освітніх, соціальних та благодійних проектів, що формує довіру та соціальний капітал.
- управління питаннями прав людини – забезпечення рівних можливостей, недискримінація та моніторинг дотримання прав людини як у межах самої компанії, так і серед постачальників та підрядників.
- практики у країнах, що розвиваються – прозорість у питаннях трудових відносин, уникнення експлуатації дитячої та примусової праці, а також підтримка сталого економічного розвитку на локальному рівні.
- прозорість та підзвітність – публічне звітування про соціальні ініціативи та їхні результати, що підвищує рівень довіри інвесторів, клієнтів та суспільства загалом.

Управлінські критерії ESG у своїй структурі охоплюють систему корпоративного управління, внутрішнього контролю, аудиту та механізмів нагляду з боку ради директорів. Основні завдання управлінського блоку – оцінити, наскільки ефективно компанія функціонує, як ухвалюються управлінські рішення та чи відповідає стратегія компанії принципам прозорості й підзвітності (Tricker, 2019). Управлінський аспект досить часто розглядається науковцями як ключовий у структурі ESG, тому що саме якість управління визначає і забезпечує реалізацію екологічних та соціальних стратегій, а отже – і довгострокову стійкість бізнесу.

Першим кроком у впровадженні стандартів управління у практичну діяльність компаній має бути формування діалогу на рівні вищого керівництва щодо цілей компанії, визначення пріоритетів і шляхів їх реалізації. Такі комунікації дають змогу управлінню компанії глибше усвідомити корпоративну місію, виявити ключові ризики й оцінити можливості для сталого інноваційного розвитку. Важливим аспектом впровадження соціальної компоненти ESG є системний підхід до корпоративного управління, який не тільки сприяє виявленню прихованих ризиків, але і підвищує ефективність операційної

діяльності. Науковці доводять, що практики ESG, серед яких найбільш розповсюдженими є незалежний аудит нефінансової звітності, створення комітетів із питань сталого розвитку в раді директорів, дають можливість знижувати ймовірність репутаційних та регуляторних загроз (Friede, Busch & Bassen, 2015). Інші дослідження показують, що компанії з високим рівнем прозорості та внутрішнього контролю мають кращий доступ до капіталу і демонструють вищі фінансові результати у довгостроковій перспективі (La Torre et al., 2020).

Основні фактори управлінського критерію ESG охоплюють комплекс характеристик, що дає змогу оцінити якість управлінської моделі компанії, її здатність забезпечувати баланс інтересів акціонерів і стейкхолдерів, підтримувати належний рівень контролю та відповідальності, а також інтегрувати принципи прозорості та етичності в бізнес-практику, серед яких:

- керівництво та структура ради директорів – організація ради директорів з урахуванням принципів різноманіття та інклюзивності. Забезпечення балансу досвіду, гендерної та етнічної різноманітності сприяє більш ефективному прийняттю стратегічних рішень, зменшенню корпоративних ризиків і підвищенню репутаційного капіталу;
- стандарти винагороди керівників – формування прозорих і справедливих систем компенсацій, які враховують довгострокові цілі компанії, включно з ESG-показниками. Ефективна система винагороди стимулює керівництво до реалізації стратегічних ініціатив та підвищує мотивацію до досягнення сталого розвитку;
- чесність і прозорість у бухгалтерському обліку та фінансовому розкритті – впровадження надійних систем звітності, що забезпечують достовірність фінансових даних і довіру інвесторів. Високий рівень прозорості знижує ризик фінансових і репутаційних втрат та забезпечує прийняття обґрунтованих рішень;
- структура та цілісність внутрішніх аудиторів і аудиторських комітетів – незалежні аудиторські механізми та комітети з контролю ризиків

гарантують ефективний нагляд за фінансовою та нефінансовою діяльністю компанії:

- антикорупційна політика та боротьба зі зловживаннями – розробка і впровадження систем протидії корупції та хабарництву, що забезпечує дотримання етичних стандартів та підвищує довіру стейкхолдерів.

У контексті дослідження соціального та управлінського вимірів ESG в умовах економіки відновлення України доцільно враховувати результати сучасних наукових напрацювань, присвячених ролі корпоративної культури та бізнес-комунікацій у формуванні соціальної відповідальності. Зокрема, у роботі М. В. Семикіної, М.В. Бугаєвої М.В. та Г. В. Савеленко (Семикіна et al., 2024a) обґрунтовано, що бізнес-культура та ділове спілкування виступають ключовими механізмами реалізації соціальної відповідальності, особливо там, де взаємодія зі стейкхолдерами є інтенсивною. Це дає можливість розглядати комунікаційні практики як важливий інструмент імплементації соціального компоненту ESG. Водночас у дослідженні М. Семикіної, Б. Дмитришина, Г. Савеленко та Л. Ковалю (Семикіна et al., 2024b) акцентовано на мотиваційній ролі корпоративної культури, яка впливає на формування відповідальної поведінки персоналу та підтримує впровадження принципів соціальної відповідальності на рівні підприємства. Отримані результати розширюють розуміння управлінського компоненту ESG, підкреслюючи значення внутрішніх організаційних факторів у досягненні сталого розвитку.

У межах дослідження ESG-вимірів в економіці відновлення України важливим є врахування підходів до оцінювання соціальної відповідальності та її практичної реалізації через інноваційні та соціально орієнтовані інструменти. Зокрема, у роботі О. Oliinyk та ін. (Oliinyk et al., 2023) обґрунтовано можливості інтегрального оцінювання соціальної відповідальності бізнесу та виявлено її тісний взаємозв'язок із бізнес-інноваціями. Це дає змогу розглядати соціальний компонент ESG не лише як етичну категорію, а як фактор підвищення інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств у процесі повоєнного відновлення. Водночас у дослідженнях О. Наумової та А. Копил, А.

(Наумова & Копил, 2024), О. Олійник та А. Неверковець (Олійник & Неверковець, 2021) розкрито сутність корпоративного волонтерства як важливого інструменту реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Показано, що такі практики сприяють не лише зміцненню взаємодії бізнесу з суспільством та формуванню довіри, але й мають прямий позитивний економічний вплив через розвиток людського капіталу, лояльність працівників, покращення ділової репутації й активізацію інновацій, що є критично важливим для посилення соціальної й економічної стійкості підприємства в умовах відновлення економіки.

Таким чином, дослідження підтверджують, що корпоративна культура, соціальна відповідальність, комунікаційні практики та механізми мотивації персоналу, корпоративне волонтерство є важливими інструментами інтеграції соціального та управлінського компонентів ESG у процеси підвищення ефективності діяльності підприємств і відновлення економіки України.

Повномасштабна агресія російської федерації проти України не скасувала актуальності виконання 17 Цілей сталого розвитку ООН, а також 86 національних цілей, затверджених Указом Президента України № 722/2019 (Президент України, 2019). Тому, незважаючи на умови воєнного стану, курс на реалізацію принципів сталого розвитку зберігає високі показники динаміки. За сучасних умов особливо гостро постає завдання відновлення та модернізації територій, зруйнованих війною, мінімізації й подолання наслідків воєнних катастроф, а також інтеграції аспектів сталого розвитку в економічне відновлення країни (Bondarenko & Blavt, 2024).

Проведемо комплексний аналіз основних викликів для підприємницького сектору у сфері екологічних, соціальних та управлінських (ESG) компонентів, спричинених наслідками воєнних дій.

1. Виклики в контексті впровадження екологічних критеріїв ESG.

Руйнування інфраструктури та порушення екологічних стандартів бізнесу. Війна спричинила масштабні руйнування промислових об'єктів, транспортної та енергетичної інфраструктури, що безпосередньо впливає на діяльність бізнесу у

сфері екології. Зокрема, промислові підприємства, які до війни дотримувалися стандартів ISO 14001 або екологічних політик компаній, тепер змушені тимчасово припиняти діяльність або працювати в умовах відсутності контролю за викидами та відходами (Hryhorczuk et al., 2024). Пошкодження лише Авдіївського коксохімічного заводу або «Азовсталі» спричинили значні викиди шкідливих речовин у довкілля, що підвищило екологічні ризики для локальних та глобальних ланцюгів постачання. Так, дослідження CEOBS показали, що внаслідок бойових дій на території «Азовсталі» відбулися викиди важких металів, таких як свинець та арсен, що перевищують допустимі концентрації, а також викиди сульфатів, нітратів та вуглеводнів (Conflict and Environment Observatory, 2024; European Commission Joint Research Centre, 2025). Масові вибухи боєприпасів та лісові пожежі спричиняють об'ємні одноразові та повторні викиди шкідливих газів, а також зростання рівня викидів CO₂, що ускладнює вимірювання показників Scope 1, 2, 3 та подання ESG звітності підприємствами, що тягне за собою ризики «зеленого» іміджу та обмеження експорту на регульовані ринки (The Guardian, 2025).

Забруднення водних ресурсів та обмеження доступу до води. Воєнні дії з боку росії на території України призвели до масового руйнування гідротехнічних споруд, пошкодження водопровідних систем та резервуарів із паливно-мастильними матеріалами і, як результат, до значного забруднення поверхневих вод і підземних водних ресурсів. Такі екологічні наслідки формують критичні ризики для галузей, діяльність яких безпосередньо залежить від стабільного водопостачання, зокрема харчової промисловості, хімічного виробництва та енергетичного сектору (Conflict and Environment Observatory, 2023; Zajicek, 2025). Затоплення Каховського водосховища та прорив дамби в 2023 році заблокували виробничі процеси для багатьох компаній у південних регіонах, знизивши їхню операційну ефективність та порушивши дотримання норм щодо поводження з водними ресурсами (Shumilova, 2025).

Загроза радіаційного забруднення та контроль за безпекою виробництва. Через військові дії у Чорнобильській зоні відчуження та прилеглих територіях

підвищився рівень радіаційного фону. Це створило прямі ризики для підприємств, що здійснюють свою діяльність у галузі енергетики, будівництва та транспорту. Компанії змушені додатково контролювати вплив радіації на працівників та обладнання, що підвищує витрати та складність дотримання стандартів безпечного виробництва (United Nations Environment Programme, 2024).

Енергетичні та логістичні ризики для «зеленого» бізнесу. Війна значно ускладнила постачання ресурсів та реалізацію екологічних ініціатив, таких як використання відновлюваних джерел енергії або енергоефективних технологій. Руйнування енергетичної інфраструктури змушує підприємства використовувати резервні джерела енергії, часто менш екологічні, що знижує ефективність ESG-практик. Так, сонячні та вітрові станції, підключені до пошкоджених енергомереж, не можуть стабільно постачати електроенергію для виробничих процесів, а логістичні затримки призводять до зриву поставок «зелених» матеріалів та технологій (International Energy Agency, 2024). Цей аспект дуже показово демонструє, як війна впливає на безпосередні можливості бізнесу дотримуватися міжнародних екологічних стандартів.

2. Виклики в контексті впровадження соціальних критеріїв ESG.

Внутрішнє переміщення та безробіття серед внутрішньо переміщених осіб. За даними ІОМ, серед внутрішньо переміщених осіб рівень безробіття становить приблизно 15 %, порівняно з середнім показником по країні, який складає близько 11 %. Для новопереміщених осіб безробіття сягає 24% проти 13% серед тих, хто змінив місце проживання понад рік тому (International Energy Agency, 2024). Часто внутрішньо переміщені особи втрачають робочі місця через зруйновану інфраструктуру, розриву професійних зв'язків та зміну місця проживання, як результат, усе це призводить до соціальної нестабільності (International Organization for Migration, 2024).

Зниження доходів та зростання бідності. У звітах зазначається, що за 2022 рік рівень безробіття зріс з 9% до 24,5 %, а в 2023 році становив 19,4 % (United Nations Development Programme, 2024). «Станом на листопад 2024 року було

пошкоджено або зруйновано 236 000 житлових будівель, з яких 209 000 – приватні будинки, 27 000 – багатоквартирні, а також 600 гуртожитків» (Kyiv School of Economics, 2024). Це стало причиною того, що багато домогосподарств внутрішньо переміщених осіб та сімей, які зазнали ушкоджень майна чи втратили житло, вичерпали свої заощадження і стали залежними від допомоги і субсидій (допомогу з бюджету в 2024 році отримувало 2,6 млн внутрішньо переміщених осіб (РБК-Україна, 2024)).

Пошкодження соціальної інфраструктури. Заклади освіти, охорони здоров'я та соціального захисту також зазнали великих втрат: зруйновано або пошкоджено сотні шкіл, лікарень, будинків культури, дитячих садків тощо. «Втрати освітньої інфраструктури оцінюються у \$7,3 млрд (за період повномасштабного вторгнення пошкоджено або зруйновано понад 4 тисячі закладів освіти, зокрема 229 шкіл, 110 дитячих садків і 97 університетів), охорона здоров'я втратила \$4,3 млрд. (загалом пошкоджено 1 554 медичні об'єкти, зокрема 515 лікарень та 465 амбулаторій), культурна спадщина, спортивні та туристичні об'єкти зазнали руйнувань на суму \$4 млрд. (постраждали 3 921 об'єкт культури, 399 релігійних споруд, 343 спортивні комплекси)» (Kyiv School of Economics, 2024). Діти та молодь зазнають суттєвих обмежень у доступі до якісної освіти внаслідок руйнування навчальної інфраструктури, переривання освітнього процесу та вимушеного внутрішнього переміщення.

Неоднаковий доступ до послуг для вразливих груп населення (жінки, люди з інвалідністю, діти, ветерани). Жінки та новопереміщені особи зіткнулися з більшими бар'єрами для працевлаштування (за дослідженнями експертів серед внутрішньо переміщених осіб у минулому році працевлаштованими були лише близько 40 %, порівняно з більше ніж 50 % серед не переміщених осіб) (International Organization for Migration, 2023). Це створює довгострокові ризики для розвитку людського капіталу та посилює соціальну нерівність у післявоєнний період, ускладнюючи відновлення.

Психологічний та соціальний стрес, порушення нормальної соціальної інтеграції. Постійні обстріли, втрата близьких, вимушені переїзди та розлука з

домівкою, зміна середовища – усе це спричиняє соціальне напруження і психоемоційні проблеми (зростає кількість людей з депресивними або тривожними станами). У результаті чого знижується продуктивність працівників, мотивація та залученість персоналу, ускладнюється реалізація корпоративних соціальних програм і зменшується ефективність впровадження соціальних ініціатив, що є серйозним викликом щодо можливостей дотримання ESG-стандартів вітчизняними компаніями.

3. Виклики в контексті впровадження управлінських критеріїв ESG.

Зростання корупційних ризиків у державних закупівлях та відбудові. Під час відбудови інфраструктури величезні кошти йдуть на тендери, реконструкцію об'єктів, державні контракти – це приваблива сфера для корупційних схем. Дослідження показують, що без належного контролю велика частина коштів може бути викрадена чи переведена в непрозорі канали (Basel Institute on Governance, 2025). Крім того війна створює нові можливості для хабарництва: оборонні угоди, ринкові дистрибуції, перепродаж палива чи матеріалів. Державні підприємства традиційно мають вищий рівень корупційних ризиків через слабкий зовнішній нагляд, конфлікти інтересів й політичні втручання, тому у період війни державні компанії, залучені до відбудови чи логістики, особливо вразливі до схем «відкатів», фіктивних контрактів і непрозорих партнерств. У звіті OECD зазначається, що хоча законодавство та антикорупційні механізми доведені до вимог поставлених перед Україною Європейським Союзом, їхня імплементація й контроль залежать від ресурсу, інституційної спроможності та політичної волі (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2025).

Послаблення незалежності антикорупційних органів. Існує ризик тиску на антикорупційні органи, щоб втягнути їх у політичні впливи чи підконтрольність виконавчій владі під приводом надзвичайного стану. У 2025 році громадськість та міжнародні партнери розкритикували законодавчі спроби обмежити автономію антикорупційних інституцій, що сприйняли як загрозу незалежності влади й стандартам управління (Murray, 2025). Щодо цього у звіті OECD Integrity Review підкреслюється, що навіть сильні законодавчі рамки без практичної

незалежності, бюджетної автономії й контролю є не ефективними (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2025).

Обмеженість ресурсів для аудиту, контролю та нагляду. Через війну та переспрямування ресурсів багато державних аудитів, заходів з внутрішнього контролю й антикорупційних перевірок недофінансовані або випадають з пріоритету, що також посилює можливості для зловживань (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2025). У звіті «Progress in Ukraine's Anti-Corruption Efforts» зазначається, що повна ефективність роботи Агентства з відновлення активів (ARMA) та санкційних механізмів ще не досягнута через організаційні бар'єри (Basel Institute on Governance, 2025).

Недовіра населення й міжнародних партнерів. Попри позитивні результати реформ, громадяни України все ще оцінюють корупцію як головну проблему, що підриває легітимність влади та стримує готовність інвесторів вкладати кошти у відновлення економіки країни (Odarchenko & Poznii, 2024). У дослідженні «Trust as a Weapon of War» зазначено, що підвищений рівень довіри до державних інституцій у воєнний період може стати фактором потенційного зловживання цим ресурсом, наприклад, шляхом обмеження прозорості або виправдання виключень із системи контролю задля прискорення бюрократичних процесів (Markovska et al., 2025).

Таким чином, в умовах викликів воєнного стану, для впровадження ESG-принципів у діяльність українських компаній має бути побудовано механізм, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти, відображаючи як конкретні інструменти та стандарти, так і практичні заходи та демонструє їхній потенційний вплив на процеси післявоєнного відновлення країни.

Складові механізму впровадження ESG-принципів у діяльність українських компаній та їх вплив на післявоєнне відновлення країни

ESG-компонент	Інструменти ESG-компонента	Стандарти	Заходи	Очікуваний вплив на післявоєнне відновлення	Діюча практика українських компаній (приклади конкретних ESG-заходів)
Environmental (Екологія)	Відновлювана енергетика, смарт-технології, циркулярна економіка, energy communities, кліматичні сертифікати, локальні мікромережі	ISO 14001, ISO 50001, LEED, BREEAM, EU Green Deal, GHG Protocol	<ul style="list-style-type: none"> - відбудова зруйнованої інфраструктури з використанням «зелених» технологій та енергоефективних матеріалів; - масштабний розвиток відновлюваної енергетики (сонячна, вітрова, біоенергетика, водень); - децентралізація енергосистеми через локальні «мікромережі» (energy communities); - впровадження циркулярної економіки: переробка відходів будівництва, металобрухту, пластику; - рекультивація деградованих земель, очищення водних ресурсів; - використання смарт-технологій (IoT, дрони, супутники) для моніторингу екологічного стану. 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення екологічних ризиків після війни; - забезпечення енергетичної безпеки та незалежності від викопного палива; - стимулювання економічного зростання через «зелені» інвестиції; - підвищення рівня адаптації до кліматичних змін. 	<p>ДТЕК (будівництво сонячних електростанцій у Херсонській та Дніпропетровській областях, модернізація вітрових станцій, встановлення систем моніторингу енергоспоживання);</p> <p>Укргідроенерго (модернізація гідроелектростанцій, впровадження локальних мікромереж для громад, енергетичний моніторинг через IoT);</p> <p>МХП (переробка аграрних відходів, рекультивація деградованих земель, установка сонячних панелей на виробничих майданчиках);</p> <p>SolarGaps (сонячні жалюзі для бізнес-офісів, впровадження енергетично ефективних рішень для житлових комплексів)</p>
Social (Соціальна сфера)	Корпоративне волонтерство, EdTech платформи, програми інклюзії,	GRI Standards, UN Guiding Principles on	<ul style="list-style-type: none"> - створення робочих місць через проекти відбудови, включно з програмами для ВПО та ветеранів; - розвиток інклюзивного бізнесу та соціального підприємництва; 	<ul style="list-style-type: none"> - відновлення людського капіталу та соціальної стабільності; - підвищення зайнятості та 	Київстар (підтримка STEM-освіти для школярів та студентів, програми перекваліфікації ВПО, волонтерські ініціативи для громад);

	соціальне підприємництво, програми реабілітації	Business and Human Rights, SA8000	<ul style="list-style-type: none"> - масова перекваліфікація робочої сили, розвиток STEM-освіти та цифрових навичок; - підвищення ролі жінок у бізнесі та політиці; - психологічна та медична реабілітація військових і цивільних; - програми корпоративного волонтерства; - підтримка культури, спорту, креативних індустрій; - розвиток EdTech платформ для навчання всіх категорій громадян. 	<ul style="list-style-type: none"> залучення кваліфікованої робочої сили; - зміцнення громад через соціальні проекти та участь громадян; - формування стійкого суспільного середовища, підтримка психосоціальної адаптації. 	Фармак (психологічна та медична реабілітація військових, корпоративні програми підтримки працівників); Vodafone Україна (корпоративне волонтерство, проекти інклюзії, підтримка ветеранів та ВПО, цифрові освітні платформи для громадян); МХП (створення робочих місць у відновленні інфраструктури, програми підтримки локальних громад, соціальні підприємницькі ініціативи).
Governance (Управління)	ESG-звітність, антикорупційні комплаєнс-системи, блокчейн для прозорих процесів, impact investing, цифровізація управління	GRI, CSRD, SASB, ISO 37001, OECD Guidelines, блокчейн-технології	<ul style="list-style-type: none"> - інтеграція ESG-звітності у всі великі компанії; - впровадження антикорупційних та комплаєнс-систем; - модернізація судової системи та захисту інвесторів; - гармонізація корпоративного законодавства з ЄС; - створення умов для impact investing; - використання блокчейн для прозорих публічних закупівель та земельного кадастру; - партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства для прозорого відновлення. 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення прозорості та підзвітності у відновленні країни; - підвищення довіри інвесторів і міжнародних донорів; - створення ефективної системи управління ресурсами; - підтримка стабільного економічного розвитку та довгострокової стійкості бізнесу. 	ДТЕК (ESG-звітність, антикорупційні системи та комплаєнс у компанії, прозорі закупівлі); Укргазбанк (впровадження impact investing, прозора звітність та ESG-ініціативи для кредитування «зелених» проектів); НАЕК «Енергоатом» (цифровізація управління, ESG-звітність, прозорі процедури закупівель, партнерство з міжнародними донорами); МХП (антикорупційні системи, ESG-звітність, інтеграція соціальних та екологічних проектів у стратегію розвитку).

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (DTEK., 2025; Taiyang News, 2023; Energy Security UA, 2023; Good Time Invest, 2023; SolarGaps, 2025; Kyivstar, 2023; Farmak, 2023; Vodafone, 2023).

Як бачимо з таблиці 1.4, пріоритетним напрямом екологічної складової в Україні має стати зміцнення енергетичної системи та модернізація мереж, що дасть можливість забезпечити стійку енергоефективність на різних рівнях економічної діяльності. Кліматичні виклики, що існували зазвичай, такі як посухи, паводки, лісові пожежі, викиди шкідливих речовин все ще залишаються ключовою глобальною проблемою, однак в умовах війни акцент дещо змістився: цілеспрямовані атаки на українську критичну інфраструктуру та світові енергоринки актуалізували питання енергетичної безпеки. Це означає, що поряд із кліматичними цілями важливим стало забезпечення енергетичної стійкості та незалежності.

Відмова від викопного палива, основним постачальником якого є росія, стимулює розвиток відновлюваних джерел енергії та альтернативних технологій. Для української промисловості вони розглядаються як ключ до переходу на низьковуглецеву економіку. Декарбонізація енергетики передбачає поступове скорочення викидів CO₂ та заміщення вугілля «зеленою» генерацією. За прогнозами експертів, Україна здатна до 2050 року задовольнити енергетичні потреби переважно за рахунок відновлюваних джерел енергії й заходів енергоефективності (Коаліція «Енергетичний перехід», 2023). Уже сьогодні корпорації, впроваджуючи сонячні та вітрові потужності, поступово знижують використання традиційних енергоресурсів, зменшують екологічне навантаження та сприяють енергетичній незалежності країни (Демченков, 2022).

Війна фактично прискорила «зелений перехід», оскільки масовані атаки на енергетичну інфраструктуру стали поштовхом для бізнесу активніше інвестувати у розвиток відновлюваних джерел енергії. Поряд із цим в Україні розвиваються інноваційні стартапи – SolarGaps (сонячні жалюзі), Sirocco (безшумна вітроустановка), Go-to-U (мережа зарядних станцій для електромобілів), які є прикладом інтеграції ESG у бізнес-процеси (Червінська & Блавт, 2023). Варто підкреслити, що законодавчі ініціативи, як-от проєкт закону

«Про енергетичну ефективність», також спрямовані на вдосконалення системи обліку й оподаткування викидів CO (Кісіль & Партнери, 2021).

Соціальні стандарти ESG в умовах війни також набули особливого значення. Вони ґрунтуються на етичних принципах компаній – чесності, повазі до людей, прозорості у відносинах із працівниками, клієнтами, партнерами та громадами. На перший план вийшли питання захисту прав працівників, забезпечення безпечних умов праці, справедливої винагороди, програм інклюзії та підтримки вразливих груп. Масові переміщення населення в Україні після 24.02.2022 року стали викликом як для суспільства, так і для бізнесу. Корпорації змушені адаптувати трудові відносини, змінювати режим роботи, боротися з ризиком дискримінації внутрішньо переміщених осіб. Це відповідає глобальним соціальним принципам ESG та формує довгострокову стратегію сталого розвитку підприємств (Скоропад & Блавт, 2023). Інвестиції в соціальний стандарт трактуються як стратегічна цінність, оскільки сприяють підвищенню продуктивності, утриманню кваліфікованих кадрів, зниженню плинності персоналу та формуванню людського капіталу, який стає основою економічного зростання (Cicchiello et al., 2023). У перспективі це забезпечує бізнесу додаткові конкурентні переваги – від інноваційності до зростання акціонерної вартості.

Корпоративне управління передбачає ефективне керівництво, прозору систему оплати менеджменту, незалежні аудити, захист прав акціонерів і наявність дієвих механізмів контролю. У воєнних умовах цей аспект стає ще вагомішим, оскільки саме прозорість і відповідальність управлінських рішень формує довіру інвесторів. Антикорупційні заходи, податкова прозорість, відкритість процесів прийняття рішень сьогодні постають ключовими критеріями для оцінки українських корпорацій міжнародними партнерами. За даними PwC (опитування інвесторів у 35 країнах), понад 90% вважають найбільшим ризиком для інвестицій в Україні корупцію та шахрайство (PwC Україна, 2022). Водночас низка українських компаній (Vodafone Україна, ПУМБ, ДТЕК, Укргазбанк, Енергоатом, МХП, Укргідроенерго, Укрзалізниця, Нафтогаз, Фармак) демонструють приклади належного рівня прозорості та корпоративної

відповідальності (Fintech Insider, 2022). На сьогодні близько 25 вітчизняних корпорацій готують ESG-звіти, однак у майбутньому прозора звітність стане нормою для всіх учасників ринку. Це пов'язано з тим, що доступ до капіталу та міжнародних ринків дедалі більше залежить від рівня дотримання ESG-принципів. Таким чином, управлінська складова стає не просто вимогою часу, а запорукою довгострокової стійкості бізнесу.

Отже, основними напрямками імплементації концепції ESG у розрізі їхніх складових для забезпечення повоєнного відновлення України є:

1. Environmental (екологія).

- відбудова інфраструктури з використанням «зелених» технологій та принципів енергоефективності;
- масштабний розвиток відновлюваної енергетики (вітрова, сонячна, біоенергетика, водень);
- децентралізація енергосистеми через локальні «мікромережі» (energy communities);
- створення національної системи вуглецевого ринку та кліматичних сертифікатів;
- розширення практик циркулярної економіки – переробка відходів будівництва, металобрухту, пластику;
- відновлення деградованих земель, рекультивація шахт, очищення водних ресурсів;
- використання смарт-технологій (IoT, дрони, супутники) для контролю екологічного стану територій;
- залучення міжнародних «зелених» фондів (Green Climate Fund, Horizon Europe);
- інтеграція до Європейського «Зеленого курсу» (EU Green Deal).

2. Social (соціальна сфера).

- створення робочих місць через проекти з відбудови, включно з програмами для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів;

- розвиток інклюзивного бізнесу та соціального підприємництва;
- масова перекваліфікація працівників, розвиток STEM-освіти й цифрових навичок;
- підвищення ролі жінок у бізнесі, політиці та відбудові;
- створення системи психологічної та медичної реабілітації для військових;
- впровадження програм корпоративного волонтерства;
- підтримка культури, спорту та креативних індустрій як драйверів національної ідентичності;
- цифрові освітні платформи (EdTech) для навчання українців в Україні та за кордоном;
- розвиток державно-приватних партнерств у сфері охорони здоров'я;
- посилення місцевих громад через громадські бюджети та участь громадян у прийнятті рішень;

3. Governance (управління).

- інтеграція ESG-звітності у всі великі компанії (GRI, CSRD, SASB);
- запровадження антикорупційних стандартів та комплаєнс-систем у бізнесі;
- розвиток цифрової держави: розширення можливостей «Дії» для бізнесу та громадян;
- модернізація системи судочинства і захисту інвесторів;
- гармонізація українського корпоративного законодавства з ЄС;
- поширення практики незалежних наглядових рад у держкомпаніях;
- використання блокчейн-технологій для прозорих публічних закупівель та земельного кадастру;
- створення умов для impact investing (інвестицій із соціальною та екологічною метою);
- посилення стандартів захисту даних та кібербезпеки;
- розвиток партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством для прозорого відновлення тощо.

Міжнародні фінансові організації та інституції, зокрема Світовий банк, Європейський інвестиційний банк (EIB), Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) та інші вже сьогодні вимагають дотримання ESG-критеріїв для забезпечення сталого розвитку, мінімізації ризиків та підвищення рівня корпоративної відповідальності. Навіть приватні кредитори сьогодні можуть надавати більш вигідні умови фінансування (наприклад, знижені відсоткові ставки) для компаній, які системно інтегрують ESG-підходи у свою діяльність. Імплементация ESG-стандартів у діяльність українських компаній сьогодні є обов'язковою умовою для тих, хто прагне активно співпрацювати з міжнародними донорами та інвесторами у процесі відбудови України. Водночас реалізація цих стандартів потребує глибокої експертизи, знань та готовності до трансформації бізнес-моделі. Водночас дані досліджень демонструють цікавий парадокс: лише 7–9% українських компаній наразі мають достатній рівень обізнаності щодо міжнародних ESG-принципів у бізнесі. Однак понад 87% підприємств заявляють про готовність підтримати їх інтеграцію за умови забезпечення відповідними інструментами та ресурсами (YouControl, 2025). Таким чином, можливості впровадження принципів ESG для вітчизняних підприємств мають бути підкріплені конкретними механізмами і моделями, які міститимуть у собі дієві інструменти для забезпечення системного управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками, ефективну інтеграцію «зелених» і соціальних ініціатив у бізнес-процеси, прозорість звітності, мотивацію працівників та підтримку сталого економічного розвитку навіть в умовах післявоєнної відбудови.

1.3. Методика, інструментарій та бенчмаркінг оцінювання ефективності ESG-практик підприємств

З практичної точки зору за своєю суттю оцінка ESG – це метод, який використовується для кількісного оцінювання стійкості та суспільного впливу компанії в екологічній, соціальній та управлінській сферах. На початку

заснування і практичного втілення концепції показники ESG використовувалися переважно соціально відповідальними інвесторами, які прагнули привести свої інвестиції у відповідність до своїх цінностей. Однак за сучасних умов застосування ESG-скорингу значно розширилося, оскільки прогресивні інвестори усвідомили, що фактори ESG можуть суттєво впливати на фінансові показники та рівень ризику компанії. У результаті ESG-скоринг став невід'ємною частиною інвестиційного аналізу та прийняття рішень та були розроблені різні методології для оцінки та порівняння показників ESG компаній.

Однак, за підсумками опитування, проведеного PwC, глобальні інвестори віднесли показники, пов'язані з ESG, зокрема якість корпоративного управління та зменшення викидів парникових газів, до п'яти ключових бізнес-пріоритетів. Водночас 81% респондентів зазначили, що готові погодитися на скорочення прибутковості не більше ніж на 1% заради досягнення ESG-цілей – як тих, що безпосередньо пов'язані з діяльністю компаній, так і тих, що мають позитивний суспільний ефект. Приблизно половина інвесторів із цієї вибірки взагалі виключає можливість будь-якого зниження прибутку. Водночас варто підкреслити, що у США підхід до ESG зосереджується насамперед на фінансових аспектах і звітності, тоді як у Європі ця концепція значною мірою поєднується з ідеєю сталого розвитку і не обмежується лише задоволенням інформаційних потреб учасників фінансових ринків та інших стейкхолдерів (Благодир & Кириловський, 2024).

У науковій праці М. В. Семикіної, І. В. Журило та М. В. Бугаєвої (Семикіна et al. 2025) розкрито методологічні підходи до оцінювання синергії економічної ефективності та соціальної відповідальності в торговельній і ресторанній сферах. Автори пропонують систему індикаторів для вимірювання результативності бізнесу, що інтегрує етичні та соціальні параметри в загальну модель управління. Дослідження має особливе значення для формування інструментарію ESG-бенчмаркінгу, оскільки пропонована методологія дає змогу враховувати галузеву специфіку при розробці еталонних показників соціальної стійкості та відповідальної ділової практики.

У науковій статті В. Г. Алькеми (Алькема, 2024) систематизовано методичні підходи до оцінювання ділової репутації як стратегічного ресурсу сталого розвитку та економічної безпеки. Для розробки інструментарію ESG-бенчмаркінгу дослідження є вагомим у частині пропозицій щодо кількісного та якісного вимірювання нематеріальних активів, які безпосередньо корелюють із соціальною (S) та управлінською (G) результативністю. Авторський підхід дає змогу інтегрувати репутаційні метрики у загальну систему порівняльного аналізу, що дає змогу підприємствам використовувати результати оцінки репутації як еталонні орієнтири (бенчмарки) для підвищення своєї інвестиційної привабливості та стійкості.

У роботі І. Л. Петрової, К. О. Свешнікової та П. О. Свешнікова (Петрова et al., 2024) проаналізовано роль інноваційних чинників у забезпеченні економічної ефективності. Автори розглядають технологічну модернізацію як ключовий інструмент підвищення продуктивності, що безпосередньо корелює з екологічною (E) та соціальною (S) складовими ESG-результативності через зниження негативного впливу на довкілля та підвищення якості послуг для громади. Для розробки методичного інструментарію бенчмаркінгу це дослідження корисне у частині виокремлення галузевих інноваційних індикаторів, які можуть слугувати еталонними показниками при порівняльному аналізі стійкості підприємств.

Як бачимо із результатів досліджень, постає необхідність у точнішому визначенні та кількісному вимірюванні економічних ефектів від упровадження ESG-концепції, що дасть можливість інвесторам чіткіше оцінювати співвідношення між витратами на сталі практики та очікуваними фінансовими вигодами. Формування прозорої системи оцінки економічної віддачі від ESG-заходів сприятиме підвищенню довіри з боку фінансових ринків, зниженню сприйняття ризиків і, відповідно, стимулюватиме більш активне залучення капіталу в компанії, які демонструють реальні результати у сфері сталого розвитку.

Процес оцінки ESG зазвичай включає збір даних щодо широкого спектру показників ESG, зважування цих показників на основі їхньої важливості для тієї чи іншої цілі оцінки та подальше агрегування їх у єдиний рейтинг. Різні постачальники даних ESG, рейтингові агентства та дослідні компанії розробляють оцінки та рейтинги ESG, які все частіше використовуються інвесторами для вибору напрямків інвестування, взаємодії з компаніями або інтеграції факторів ESG у процеси формування портфелів та управління ризиками. Однак практичні та системні дослідження, спрямовані на вивчення впливу ESG-компонентів на ефективність компаній з можливістю виявлення та розрахунку конкретних кількісно вимірюваних ефектів залишаються серйозним недослідженим сегментом проблеми, тому подолання цієї прогалини важливе не лише для наукового середовища, а й для практичного застосування у бізнесі. У цьому контексті особливого значення набувають праці зарубіжних дослідників, які намагаються заповнити зазначену прогалину шляхом проведення комплексних систематичних оглядів та емпіричних досліджень.

Зокрема, такі вчені як А. Барбоза, Л. Б. Сільва, С. Н. Моріока, В. Ф. Соуза у своїх роботах на основі методів SLR за PRISMA та критичного синтезу здійснюють систематичний аналіз впливу інтеграції ESG на ефективність сталого розвитку компаній в різних аспектах, враховуючи як організаційний, так і соціальний контекст. На основі цих досліджень вчені роблять висновок, що інтеграція ESG зміцнює сталу ефективність бізнесу. Однак у дослідженні здебільшого домінує економічно-екологічний фокус, а соціальний практично не досліджується (Barbosa et al., 2023).

Дослідження М. А. Д. Р. Кардилло Л. Ф. К. Бассо спрямовані на виявлення модераторних змінних, які впливають на взаємозв'язок між ESG і CSR та фінансовими результатами компаній. За аналізом 108 статей з Web of Science та Scopus, автори зазначають ключові модераторні змінні ESG і CSR, що взаємодіють з фінансовими показниками компаній через складні механізми, у яких ключову роль відіграють: організаційна структура (управлінський апарат); регіональна культура та технологічна база; релевантність для ринку й стан

економіки; характер галузі, стратегія компанії, ступінь залученості в CSR. Проведене вченими дослідження чітко відображає основні недоліки більшості сучасних робіт на зазначену тематику: розрізнені підходи до визначення ESG, CSR і фінансових результатів; недостатнє врахування соціальних, культурних та технологічних індикаторів; велику варіацію методик дослідження, що ускладнює порівняння (Cardillo & Basso, 2025).

У. Гартія, А. К. Панда, А. Хегде, С. Нанда у своїх дослідженнях зазначають, що вивчення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів і результатів діяльності компаній має вирішальне значення для глобального розуміння того, як стійкі практики сприяють довгостроковій прибутковості та конкурентоспроможності на різних ринках. З використанням методики панельного аналізу з крос-лагом у їхніх дослідженнях вимірюється зв'язок сукупного ESG та його параметрів із FFP (Fair Financial Practices – справедливі фінансові практики). Це дало дослідникам можливість зробити висновок, що інвестиції в сукупні зобов'язання ESG покращують фінансові показники компаній. Що стосується окремих складових ESG, вчені доводять, що екологічні та соціальні зобов'язання компаній мають позитивний вплив на прибуток компаній, тоді як аспект управління негативно впливає на FFP. Дослідження потребує подальшого уточнення впливу соціальних компонентів ESG (таких як задоволеність клієнтів, залученість і розвиток працівників, корпоративна соціальна відповідальність) на результати діяльності компаній через призму їх виміру не обсягом інвестованих ресурсів, а рівнем розвитку соціального компоненту компанії (Gartia et al., 2024).

Р. Октавіані, і Ф. Дхарма доводять, що компанії, які працюють за принципами ESG, більш прозорі у розкритті інформації про корпоративну соціальну відповідальність, і, як правило, демонструють вищі фінансові показники. Високий рівень розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність позитивно корелює з фінансовими показниками компаній. Це свідчить про те, що прозорість та прихильність до соціальної відповідальності можуть забезпечити довгострокові фінансові переваги. Основними недоліками

дослідження цих авторів є застосування переважно нарративного аналізу та огляду літератури без емпіричної верифікації, що обмежує можливості для узагальнення результатів і їх статистичного підтвердження (Octaviani & Dharma, 2024).

У дослідженнях Г. Чжоу ретельно вивчено вплив показників ESG на ринкову вартість китайських підприємств. Зокрема, побудовано моделі регресії та медіації, використовуючи фінансові показники як опосередковані значення, які показують, що покращення показників ESG зміцнює ринкову вартість. Крім того, операційний потенціал виступає як ключова сполучна ланка на шляху між показниками ESG та ринковою вартістю, особливо в державних компаніях. Таке зростання ринкової вартості та показників фірми збільшує фінансові резерви, що додатково позитивно впливає на капіталовкладення (Zhou et al., 2022).

Е. Зехір та А. Айбарс провели оцінку портфельів європейських та турецьких акцій на основі показників ESG. Окремі портфелі продемонстрували прибутковість вище за ринкову, розраховану за трифакторною моделлю Фами-Френча (Zehir, & Aybars, 2020).

Н. Наїм, С. Чанкайя, Р. Більдік ретельно вивчали вплив показників ESG на фінансово чутливі корпорації в екологічно чутливих галузях. Аналіз показав значну позитивну кореляцію між загальними показниками ESG та корпоративними фінансовими показниками, такими як рентабельність власного капіталу та Q-Тобіна. Крім того, дослідження показало сильніший вплив показників ESG на фінансові результати у розвинених країнах на відміну від країн, що розвиваються (Naeem et al., 2022).

Загалом же аналіз зарубіжної літератури показує, що фінансові показники, розкриття інформації у звітності та соціально відповідальні інвестиції залишаються найбільш досліджуваними питаннями, а дослідження екологічних проблем переважає над аналізом соціальних та управлінських. Цей факт спонукає до подальших досліджень концепції ESG через призму ефективності бізнесу та концентрації уваги також і на соціальній та управлінській складових

як не менш важливих факторах, здатних формувати позитивні фінансові та нефінансові результати діяльності сучасних компаній.

З огляду на потребу у формалізованих підходах до оцінювання ESG-ефективності, ключову роль починають відігравати спеціалізовані рейтингові системи, які дають змогу структурувати й узагальнювати інформацію про сталість бізнесу. Такі аналітичні агентства, як Morningstar, Bloomberg, MSCI, Sustainalytics та інші, здійснюють збір, обробку й систематизацію даних за окремими параметрами ESG, після чого агрегують їх у вигляді узагальнених рейтингів. Це дає можливість у зручній та наочній формі порівняти результати діяльності різних компаній і оцінити рівень їхньої залученості у сферу сталого розвитку.

Сьогодні у науковій літературі та світовій практиці нараховується понад 160 різновидів ESG-рейтингів. До найбільш відомих із них належать Corporate Knights' Global 100 Most Sustainable Corporations, Barron's 100 Most Sustainable Companies, The Sustainability Yearbook, підготовлений S&P Global, ESG Corporate Rating від ISS, ESG Risk Rating від Sustainalytics, а також рейтинг The Wall Street Journal «100 most sustainably managed companies» (Корчагіна, 2023). Інтеграція компанії до подібних рейтингів сприяє підвищенню довіри інвесторів, покращенню репутації компанії та може бути використане як інструмент комунікації зі стейкхолдерами. На жаль, на національному рівні практика ESG-рейтингування розвинена недостатньо. В Україні наразі відсутні активні рейтинги такого типу, а окремі спроби їх створення (наприклад, ESG Transparency Index Ukraine) мають несистемний характер (IOSCO, 2021).

Для публічних компаній важливим доповненням до ESG-рейтингів може стати участь в ESG-індексах – спеціалізованих фондових показниках, що відображають ефективність компаній із урахуванням їхніх екологічних, соціальних та управлінських результатів. У світі налічується понад 1000 подібних індексів: починаючи з глобальних (MSCI World ESG Leaders Index, S&P Global LargeMidCap ESG Index), продовжуючи регіональними (MSCI Europe ESG Leaders Index, FTSE Emerging ESG Low Carbon) і завершуючи

національними (MSCI USA ESG Leaders Index, CSI 300 ESG Index) (Корчагіна, 2023). Станом на 2023 рік в Україні жоден діючий ESG-індекс поки що не сформовано (Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEX, 2020).

Серед найбільш визнаних у наукових та ділових колах є рейтинги MSCI ESG, Sustainalytics та LSEG (London Stock Exchange Group). Кожен з них має власну структуру показників, підходи до збору та інтерпретації даних, що зумовлює необхідність їх розгорнутого аналізу.

1. Методологія MSCI ESG Ratings. MSCI ESG Ratings є однією з найбільш поширених та впливових систем оцінювання корпоративної відповідальності. Методика MSCI ґрунтується на аналізі близько 35 ключових показників, згрупованих за трьома основними вимірами ESG. Environmental (екологія) включає викиди парникових газів (Scope 1, Scope 2, Scope 3), енергоефективність, управління відходами, біорізноманіття, вплив на водні ресурси. Social (соціальна сфера) передбачає оцінку прав людини та працівників, охорону праці, безпеку продукції, відносини з громадами, управління ланцюгами постачання. Governance (корпоративне управління) містить у собі оцінку структури ради директорів, незалежності наглядових органів, прозорості звітності, політики щодо винагороди керівництва, етики бізнесу. Методологія MSCI має важливе аналітичне значення, оскільки забезпечує уніфіковану базу для оцінки ESG-практик і дає можливість інвесторам враховувати нефінансові ризики у прийнятті стратегічних рішень. Науковці підкреслюють, що рейтинги MSCI надають стандартизований інструмент для оцінки показників сталого розвитку, що корелює з довгостроковою фінансовою стійкістю.

Методика розрахунку MSCI застосовує галузевий підхід, що передбачає оцінку компаній у контексті специфічних ризиків та можливостей певної індустрії. Компанії отримують рейтинг в рамках шкали від CCC до AAA, де AAA відповідає лідерству у сфері ESG. Рейтинг розраховується шляхом зважування показників та порівняння результатів компанії з середнім рівнем у галузі (MSCI, 2023). За даними MSCI, розрахунок рейтингу базується на понад 1000 джерелах

інформації, включно з корпоративними звітами, галузевими базами даних, ЗМІ та державними реєстрами.

Крім того, інтеграція MSCI ESG Ratings у фінансову аналітику дає можливість кількісно визначити суттєвий вплив практик сталого розвитку на ефективність діяльності фірми, подолавши розрив між розкриттям нефінансової інформації та ринковою оцінкою. Таким чином, методика виступає не лише як оцінювальний, а й як дослідницький інструмент для визначення взаємозв'язку між рівнем ESG-зрілості компаній та їх фінансовими результатами.

2. Методологія Sustainalytics ESG Risk Ratings. Sustainalytics, що входить до Morningstar, розробила власну методику оцінювання ESG-ризиків. Вона спрямована на вимірювання фінансово значущих ESG-ризиків та ефективності управління ними. Структура показників, що використовується у методології Sustainalytics, також охоплює три ключові напрями оцінювання. Екологічний блок (Environmental) зосереджується на таких аспектах, як обсяги викидів парникових газів, рівень енергоефективності, системи управління відходами та раціональне використання водних ресурсів. Соціальний блок (Social) передбачає аналіз трудових практик, дотримання прав людини, впливу компанії на місцеві громади, а також політики щодо конфіденційності та захисту даних клієнтів. Управлінський блок (Governance) охоплює оцінку структури ради директорів, етичних стандартів ведення бізнесу, заходів протидії корупції та рівня відповідальності керівництва за прийняті рішення. Як зазначають автори методики, «the ESG Risk Ratings measure a company's exposure to industry-specific material ESG risks and how well the company is managing those risks» (Sustainability Magazine, 2022). Тобто, оцінювання ґрунтується не лише на виявленні наявних ESG-ризиків, але й на визначенні потенціалу компанії щодо їхнього мінімізації та інтеграції у систему корпоративного управління.

Методика розрахунку Sustainalytics передбачає оцінку ESG Risk Rating у діапазоні від 0 до 100 балів, де нижчий показник означає менший рівень ризику. Компанії класифікуються у п'яти категоріях ризику: Negligible (0–10), Low (10–20), Medium (20–30), High (30–40) та Severe (40+) (відповідно, незначний,

низький, середній, високий, сильний). Ключовою особливістю рейтингу Sustainalytics є те, що він базується не лише на фіксації ризиків, а на оцінюванні якісної спроможності компанії управляти ними. Таким чином, високий рівень управління може знизити загальний ризик навіть у випадку високої експозиції (Sustainalytics, 2022).

3. Методологія LSEG ESG Scores. London Stock Exchange Group (LSEG) пропонує комплексну систему ESG Scores, яка інтегрує понад 400 показників та охоплює близько 10 основних тем. Методологія LSEG ESG Scores (раніше Refinitiv ESG), використовує структурований підхід до оцінки екологічних, соціальних та управлінських компонентів ESG. За офіційними документами, LSEG збирає понад 870 показників на рівні компаній, з яких 186 найрелевантніших даних використовуються для формування фінального ESG-балансу у межах галузевих порівнянь (LSEG, 2023).

У методології передбачено п'ятиступеневий процес:

- підсумовування балів за категоріями ESG (категоріальні оцінки);
- застосування матриці матеріальності (materiality matrix), яка динамічно коригує вагу тем відповідно до важливості ESG-факторів у конкретній галузі;
- розрахунок загального ESG-балансу та окремих сфер (E, S, G);
- врахування контроверсій (controversies) як оверлея, що знижує фінальний бал у разі великого впливу негативних подій;
- формування скорингової серії ESGC (ESG Combined), що враховує як основні бали, так і негативні події (LSEG, 2023).

У категоріях Environmental, Social і Governance до уваги беруться показники, аналогічні попереднім методикам, тобто викиди CO₂ (Score 1–3), інновації в екологічній продукції, ресурсо- та водокористування, права людини, відносини з громадами, структура ради директорів, антикорупційні політики тощо (LSEG, 2023).

У методології розрахунку LSEG застосовує шкалу від 0 до 100 балів, де компанії з вищими оцінками демонструють сильніші ESG-позиції: Для категорій

Environmental та Social ваги налаштовуються за галузевим контекстом (industry-adjusted weights), тоді як вага Governance залишається фіксованою для всіх галузей (London Stock Exchange Group, 2023). В основу агрегування покладено percentile rank scoring methodology – тобто категоріальний бал оцінюється за відносним ранжуванням серед компаній тієї самої галузі чи групи. Таким чином, LSEG усуває вплив екстремальних значень та забезпечує порівнянність між різними компаніями. Крім того, LSEG інтегрує controversies overlay, тобто негативні публічні події можуть бути враховані як «штраф» до кінцевого ESG-бального результату, особливо якщо вони мають матеріальний характер (LSEG, 2023). Компанії ранжуються не за абсолютними балами, а у відсоткових рангах (percentiles) від 0 до 100. Як зазначає LSEG, методологія базується виключно на публічно доступних даних: корпоративній нефінансовій звітності, офіційних звітах, документах компаній, а також аудитованих сторонніми джерелами базах даних.

Рейтинги MSCI, Sustainalytics та LSEG виконують важливу роль у формуванні глобальної практики корпоративної звітності та сталого інвестування. Вони забезпечують інвесторів інформацією про вразливість компаній до ESG-ризиків та їхню здатність реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Для України використання цих методик є важливим у контексті інтеграції до міжнародних фінансових ринків та залучення інвестицій у післявоєнне відновлення. Однак не зважаючи на спільну мету щодо оцінки сталості бізнесу, кожна методика має власну специфіку:

- MSCI орієнтується на галузеві ризики та можливості;
- Sustainalytics – на рівень управління ESG-ризиками;
- LSEG – на кількісні інтегровані показники з широким охопленням.

Такі відмінності пояснюють розбіжності у рейтингових результатах одних і тих самих компаній у різних агентствах.

У міру того, як сучасні компанії усвідомлюють взаємозв'язок фінансової ефективності та ESG-заходів, ці оцінки відіграють важливу роль у формуванні стійких інвестиційних стратегій та інформуванні про комплексне управління

ризиками. Однак, незважаючи на зростаючу значущість, розробка послідовної, точної та змістовної моделі оцінки ESG-ефективності залишається складним завданням, пов'язаним з численними методологічними та практичними перешкодами.

Перехід до надійної та стійкої системи оцінки ESG пов'язаний із рядом складнощів. Однією з суттєвих перешкод є непослідовність у практиці надання звітності з ESG у різних компаніях, при цьому деякі фірми взагалі нехтують звітністю, тим самим підриваючи якість, надійність та сумісність даних. Ця непослідовність ускладнює отримання точних оцінок ESG і ще більше ускладнює проблему відсутності загальноприйнятих стандартизованих індикаторів ESG. Відсутність стандартизованих індикаторів призводить до різних оцінок аналогічних аспектів ефективності ESG у різних організаціях. Крім того, застосовувані на практиці методології зважування та агрегування окремих факторів ESG в комплексну оцінку часто передбачають суб'єктивні рішення, що відрізняються в залежності від різних поглядів та переваг окремих постачальників даних ESG. Ця різниця породжує розбіжності і, як наслідок, різні оцінки ESG для тих самих компаній. Також у науковій літературі немає однозначного розуміння того, наскільки точно оцінки ESG передбачають фінансові результати (поточні дослідження пропонують широкий спектр часто суперечливих результатів). Ці узагальнені проблеми свідчать про наростання потреби у розробці стандартизованої та надійної методології оцінювання ESG, здатної забезпечити більш точне та порівняльне вимірювання впливу корпоративних практик на фінансові і нефінансові результати.

У межах дослідження було розроблено інтегровану модель оцінки впливу ESG-практик на ефективність компаній за принципом трикутної верифікації, яка поєднує кілька взаємодоповнюваних методик – рейтинговий аналіз, побудову власних інтегрованих індексів, кореляційно-регресійне моделювання та багатокритеріальну експертну оцінку ефектів від реалізації ESG-стратегій. Цей підхід забезпечує системне охоплення як кількісних, так і якісних аспектів сталого розвитку компаній. Враховуючи, що: різні рейтингові агентства

застосовують відмінні підходи до збору даних, вибору індикаторів і надання ваг; форми, зміст і структура нефінансової звітності не уніфіковані; експертні оцінки характеризуються високим ступенем суб'єктивності, – у розробленій нами моделі пропонується застосувати принцип трикутної верифікації. Для кожного ключового показника дані корелюються між (1) публічними рейтингами, (2) офіційними корпоративними звітами компаній і незалежними базами даних (наприклад, даними Drucker Institute для соціальних метрик) та (3) результатами експертної багатокритеріальної оцінки. Такий підхід зменшує ризик систематичної похибки, властивої одному джерелу, та забезпечує верифікацію і реплікацію результатів (рис. 1.2).

1. Оцінка ESG-профілю на основі рейтингових методик.

Оцінку ESG-профілю компаній у межах розробленої моделі пропонується проводити з використанням рейтингової оцінки провідних аналітичних установ (зокрема MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, LSEG).

1.1. MSCI ESG Ratings використовується у роботі як індикатор управління суттєвими ESG-ризиками в порівнянні з галузевими конкурентами. У процесі позиціонування досліджуваних компаній за MSCI результати слід інтерпретувати як індикативні.

1.2. Sustainalytics ESG Risk Ratings застосовується у дослідженні як міра залишкового (недостатньо контрольованого) ESG-ризика, що має потенційні фінансові наслідки, що дає можливість порівнювати компанії за рівнем незнешкоджених ризиків. При інтерпретації результатів слід звертати увагу на галузеву специфіку і структуру ланцюга створення вартості, які можуть зумовлювати високі або низькі показники навіть за ефективної політики.

1.3. LSEG ESG у дослідженні виступає як кількісна міра рівня розкриття нефінансової інформації. Оскільки цей індикатор фокусується переважно на якості і повноті звітності, його слід використовувати як доповнення до оцінок ризику (MSCI, Sustainalytics), а не як синонім ефективного управління. У практичному аналізі LSEG Score допомагає відокремити «прозорість» від

«ефективності»: високий показник розкриття може свідчити про ефективну комунікаційну практику, але не гарантує низьких залишкових ризиків.

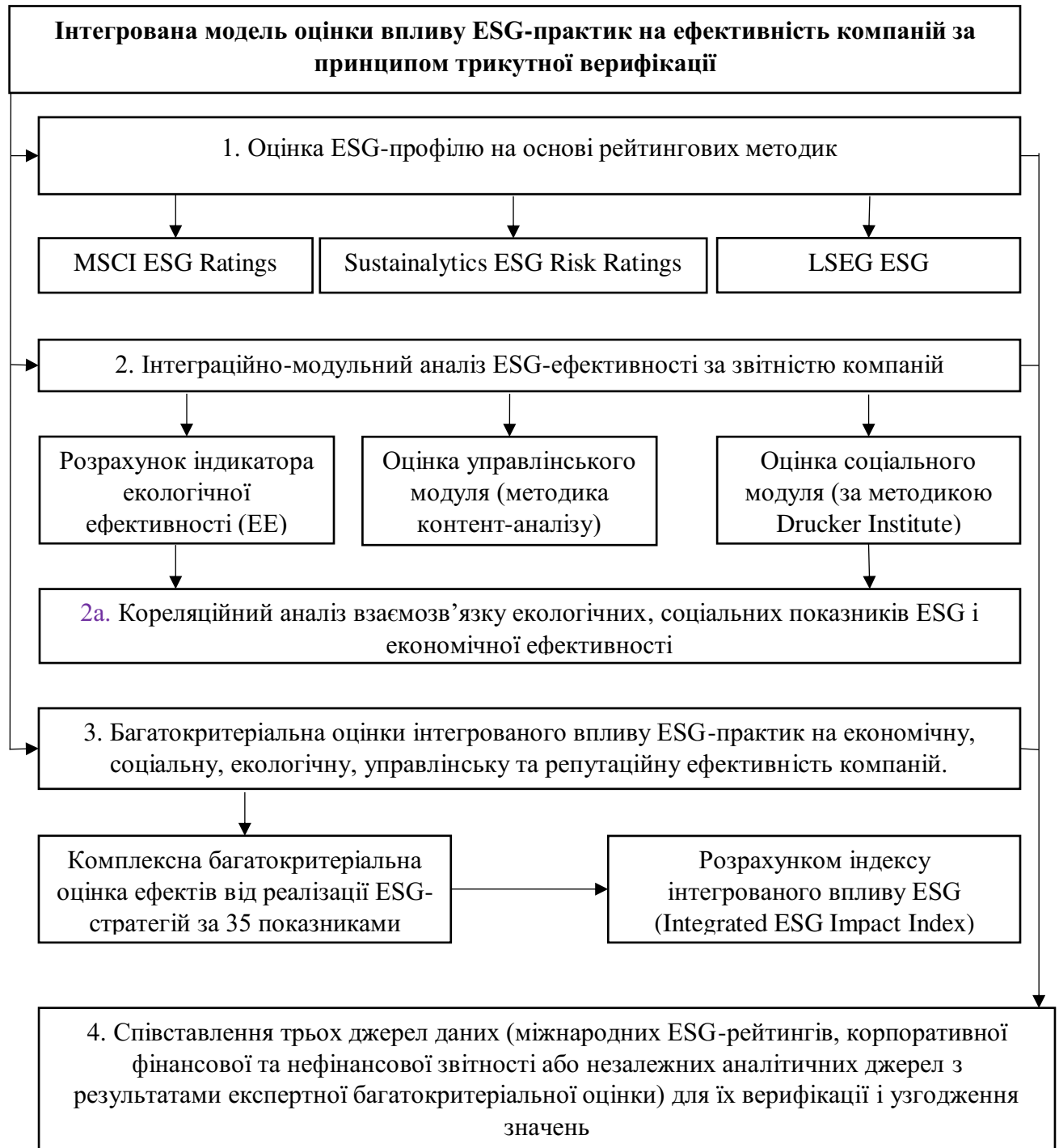


Рис. 1.2. Інтегрована модель оцінки впливу ESG-практик на ефективність компаній

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

У межах цього етапу слід наголосити на необхідності інтерпретувати рейтингові результати контекстуально (масштаб діяльності, структура ланцюга створення вартості, ступінь розкриття) та доповнення їх глибинним аналізом інтенсивних показників і якісних управлінських практик.

2. Інтеграційно-модульний аналіз ESG-ефективності.

2.1. Для оцінки екологічного модуля було сформовано індикатор екологічної ефективності (ЕЕ) як інтегральний показник, що комбінує інвертовані нормалізовані значення Scope1–3 (де нижчі емісії – кращий результат) з позитивно корельованими показниками частки зеленої енергії, повторного використання води та переробки відходів. Нормалізація згідно з методикою має виконуватися у діапазоні [0;1].

2.2. Для соціального модуля ESG у моделі пропонується застосувати підхід, заснований на стандартизованих метриках Drucker Institute, що охоплюють три ключові напрями – задоволеність клієнтів, залученість і розвиток працівників та соціальну відповідальність. Ці показники формуються на основі комплексної системи збору даних із відкритих корпоративних джерел, аналітики соціальних звітів, опитувань працівників і клієнтів, а також незалежних оцінок управлінських практик компаній. Методика Drucker Institute передбачає нормалізацію значень за кожною змінною по шкалі від 0 до 100, що дає можливість забезпечити порівнюваність результатів між компаніями різних галузей.

2.3. Методика оцінювання управлінського модуля ESG ґрунтується на контент-аналізі нефінансової звітності, корпоративних сайтів та даних провідних рейтингів (GRI, SASB, TCFD). Основними аналітичними змінними виступають: структура ради директорів (ступінь незалежності, наявність профільних комітетів), етика бізнесу (наявність кодексів поведінки, комплаєнс-програм), прозорість звітності (публікація ESG-звітів, відповідність міжнародним стандартам) та акціонерне управління (участь акціонерів у прийнятті рішень, прозорість винагород топ-менеджерів).

2а. Кореляційний аналіз взаємозв'язку екологічних і соціальних показників ESG і економічної ефективності.

Для подальшого аналізу пропонується застосувати метод кореляційного аналізу Пірсона, який дає змогу виявити напрям та інтенсивність взаємозв'язку між соціальними, екологічними та економічними індикаторами ефективності. Отримані результати можуть бути використані на практиці для інтегральної оцінки соціально-економічного та екологічного ефекту від корпоративних стратегій сталого розвитку, орієнтованих на підвищення якості трудових практик, рівня добробуту працівників та раціонального використання природних ресурсів.

3. Багатокритеріальна оцінки інтегрованого впливу ESG-практик на економічну, соціальну, екологічну, управлінську та репутаційну ефективність компаній.

3.1. На цьому етапі моделі здійснюється комплексна багатокритеріальна оцінка ефектів від реалізації ESG-стратегій, що дає можливість визначити рівень інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність компанії та виявити проміжні ланки впливу між нефінансовими практиками та економічними результатами. Методика ґрунтується на системі з 35 аналітичних критеріїв, згрупованих за п'ятьма напрямками: економічна ефективність, соціальний розвиток і людський капітал, екологічні результати, управлінські практики, репутаційно-комунікаційні ефекти (Додаток Г).

У додатку Г наведено методичний підхід до створення надійної системи оцінки ефективності ESG-заходів в компанії. Цей підхід заснований на комплексному огляді існуючої наукової літератури та передового досвіду міжнародних компаній. Запропонований підхід, по-перше, ґрунтується на підвищенні якості даних за рахунок використання різноманітного набору джерел даних, включаючи дані, отримані зі звітів самих компаній, висновків і рейтингів авторитетних організацій, а також банківських установ. По-друге, для вирішення проблеми стандартизації показників ESG пропонуємо підхід до оцінки суттєвості, що дає можливість виявити найрелевантніші показники ESG для

різних секторів, а також вивчити потенційні переваги використання індивідуальних показників для конкретних організацій. Загалом запропонована система базується на принципах багатокритеріальної оцінки та методі експертного балювання, що широко використовуються у дослідженнях корпоративного управління та ESG. Для кожного критерію присвоюється оцінка за шкалою 0–3:

- 0 – відсутній або негативний ефект;
- 1 – слабкий або початковий рівень;
- 2 – помірний рівень;
- 3 – сильний або виражений позитивний ефект.

Ця шкала дає можливість врахувати як кількісні, так і якісні аспекти впровадження ESG-практик.

Запропонована система багатокритеріальної оцінки на цьому етапі доповнюється методологією зважування та агрегування факторів ESG, та проведенням аналізу надійності та чутливості.

3.2. Отримані бали агрегуються у межах кожного блоку з подальшим розрахунком індексу інтегрованого впливу ESG (Integrated ESG Impact Index), що визначається як відношення сумарного балу до максимально можливої кількості балів.

4. Останнім етапом моделі є співставлення трьох джерел даних (міжнародних ESG-рейтингів, корпоративної фінансової та нефінансової звітності або незалежних аналітичних джерел та результатами експертної багатокритеріальної оцінки) для їх верифікації і узгодження значень.

Отримані результати дають змогу ідентифікувати сильні та слабкі зони ESG-управління, а також оцінити опосередкований економічний ефект від екологічних і соціальних ініціатив компаній – через підвищення репутації, продуктивності праці, ефективності ресурсокористування та прозорості корпоративного управління. Цей теоретико-методичний блок виступає завершальним ядром методики перевірки ефективності ESG-заходів. У практичній реалізації слід поєднувати ці кількісні підходи з глибинним якісним

аналізом (case studies, інтерв'ю з менеджерами, аудит політик), оскільки тільки так можна отримати комплексний і надійний висновок щодо дійсної ефективності ESG-ініціатив.

Висновки до розділу 1

(1.1) На основі дослідження наукових джерел визначено, що аналіз концепції ESG як стратегічного імперативу стійкого розвитку підприємства базується на поєднанні гетерогенних теоретичних підходів. Автором системно узагальнено й структуровано теоретичні підходи до формування концепції ESG за такими групами наукових теорій: соціально-інституційні теорії, теорії ресурсів та залежностей, теорії поведінки та прийняття рішень, теорії інформації та контролю, що дало змогу використати їх пояснювальний потенціал для обґрунтування взаємозв'язку екологічних, соціальних і управлінських компонентів сталого розвитку компаній з довгостроковою стійкістю і економічною ефективністю компаній. Це доводить концептуальну сутність ESG.

У межах проаналізованого соціально-інституційного теоретичного підходу ESG-ініціативи, зокрема стандарти звітності та політики відповідального бізнесу, пов'язані з посиленням легітимності та довіри з боку регуляторів і партнерів, що проявляється у зниженні ризику штрафів, спрощенні доступу до ринків і скороченні витрат взаємодії зі стейкхолдерами. У контексті теорій ресурсів і залежностей ESG виступає джерелом специфічних компетенцій (енергоефективність, сталі ланцюги постачання тощо), що підсилює конкурентні позиції, розширює доступ до інвестицій і стратегічних партнерств. Теорії інформації та контролю акцентують увагу на прозорості: ESG-розкриття, рейтинги та аудит знижують невизначеність, витрати моніторингу та премію за ризик, покращуючи умови фінансування. Поведінкові підходи зосереджені на внутрішньому середовищі, зокрема це розвиток персоналу, що підвищує залученість, продуктивність і якість управлінських рішень.

На основі проведеного контент-аналізу у дослідженні запропоновано авторське визначення ESG, згідно з яким ESG (Environmental, Social, Governance) – це цілісна науково обґрунтована концепція, яка поєднала екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній і організацій у єдину систему метрик сталого розвитку. ESG-концепція є методологічною основою для оцінки нефінансових ризиків, управління стійкістю бізнесу, формування довіри зацікавлених сторін та розробки стратегій довгострокового зростання, а також має практичне втілення у формі стандартів, рейтингів та індикаторів. Еволюція від KCB до ESG концепції відображає поступовий і закономірний етап трансформації підходів до корпоративної відповідальності в умовах зростання вимог до прозорості, вимірюваності та інтеграції нефінансових факторів у систему управління підприємством. Основні відмінності між KCB і ESG полягають у ступені вимірювання, рівні інтеграції у бізнес-процеси, ступені уніфікації і стандартизації та ролі у прийнятті управлінських і інвестиційних рішень. Це обґрунтовує вищу ефективність ESG як сучасного інструменту забезпечення стійкості та економічної результативності діяльності підприємств.

(1.2) На основі вивчення викликів, спричинених війною, у роботі набули подальшого розвитку напрями імплементації ESG-принципів у процес повоєнного відновлення України, які систематизовано за трьома ключовими компонентами ESG: Environmental (екологічний компонент) – передбачає реалізацію «зеленої» відбудови, підвищення рівня енергоефективності, розвиток відновлюваної енергетики, децентралізацію енергетичної системи, а також впровадження принципів циркулярної економіки. Social (соціальний компонент) – охоплює забезпечення інклюзивної зайнятості, реалізацію програм перекваліфікації населення, розвиток цифрової освіти, підтримку соціального підприємництва та впровадження корпоративного волонтерства. Governance (управлінський компонент) – включає розвиток цифрового врядування, впровадження комплаєнс-систем, формування системи ESG-звітності, створення незалежних наглядових рад, використання технологій блокчейн для

забезпечення прозорості процесів, а також розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

(1.3) Структура основних етапів розробленої у роботі інтегрованої моделі оцінки впливу ESG-практик на ефективність компанії за принципом трикутної верифікації передбачає такі рівні: 1. Оцінку ESG-профілю на основі рейтингових методик. 2. Аналіз ESG-ефективності на основі офіційної звітності компаній (розрахунок індикатора екологічної ефективності, оцінка соціального модуля за методикою Drucker Institute, оцінка управлінського модуля за методикою контент-аналізу). 3. Багатокритеріальну оцінку інтегрованого впливу ESG-практик на економічну, соціальну, екологічну, управлінську та репутаційну ефективність і розрахунок Індексу інтегрованого впливу ESG (Integrated ESG Impact Index) на основі 35 субіндексів. В результаті відбувається співставлення трьох джерел даних (міжнародних ESG-рейтингів, корпоративної фінансової та нефінансової звітності, і результатів експертної багатокритеріальної оцінки) для їх верифікації і узгодження значень.

Основні теоретичні положення та методичні підходи, викладені у першому розділі, знайшли відображення у наукових публікаціях автора (Банніков & Грішнова, 2025), а також частково апробовані у матеріалах науково-практичних конференцій (Банніков, 2024; Банніков, 2025 (3); Bannikov, 2026).

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СКЛАДОВИМИ ESG

2.1. Глобальний ESG-бенчмаркінг і оцінка ефективності KCB CRH у порівнянні з провідними міжнародними компаніями

Внаслідок активізації глобальних соціально-економічних змін та екологічних загроз, їх поширення у різних галузях сучасного світу важливим напрямом наукових розробок стає дослідження екологічних, соціальних та управлінських факторів у сукупності, що формує концепцію ESG. В рамках зазначеної концепції аналіз наукової літератури показує, що фінансові показники, розкриття інформації у звітності та соціально відповідальні інвестиції залишаються найбільш досліджуваними питаннями, а дослідження екологічних проблем переважає над аналізом соціальних та управлінських (Estevez-Mendoza & Infante, 2025). Цей факт спонукає до подальших досліджень концепції ESG через призму ефективності бізнесу та концентрації уваги на соціальній і управлінській складових як не менш важливого фактору, здатному формувати позитивні фінансові результати діяльності сучасних компаній.

Як вже зазначалося у попередньому розділі дослідження, питанням оцінки рівня ефективності соціально відповідального розвитку компаній присвячено багато наукових досліджень, що охоплюють як теоретичні аспекти ефективного управління з позицій ESG розвитку, так і емпіричні оцінки впливу окремих індикаторів екологічного, соціального та управлінського компонентів концепції ESG на показники фінансової ефективності діяльності компаній.

У нашій роботі для оцінки рівня ефективності соціально відповідального розвитку компанії CRH порівняно з іншими міжнародними компаніями використаємо індикатори ESG з акцентом на виявлення зв'язку між реальними показниками екологічної, соціальної та управлінської результативності бізнесу у контексті сучасних вимог сталого розвитку.

Важливим етапом емпіричного аналізу є обґрунтування методів дослідження, тому зупинимося на етапах і елементах методології більш докладно.

На першому етапі дослідження збір та аналіз ESG-показників для 11-ти провідних міжнародних компаній здійснювався через комплексний підхід, що включав використання офіційних корпоративних звітів зі сталого розвитку, річних звітів компаній, звітів з екологічної відповідальності та інтегрованих звітів.

На другому етапі, якій представляє собою основу дослідження, використовувалися методи контент-аналізу, синтезу і узагальнення, які дають можливість систематизовано виокремлювати кількісні показники з текстових джерел; застосовується також документальний аналіз, спрямований на опрацювання офіційних джерел. Зокрема, збір даних щодо викидів парникових газів за трьома областями дії здійснювався з офіційних звітів компаній, де Score 1 включає прямі викиди від власних або контрольованих джерел, Score 2 охоплює непрямі викиди від придбаної енергії, а Score 3 включає всі інші непрямі викиди у ланцюзі вартості компанії. Інформація про частку використання зеленої енергії збиралась з енергетичних звітів компаній та їхніх заяв про використання відновлюваних джерел енергії. Дані щодо водовикористання отримувались з екологічних звітів компаній, де вказувались загальні обсяги споживання води в кубічних метрах на рік. Показники переробки відходів визначались на основі корпоративних звітів про управління відходами, де компанії вказують частку відходів, що направляється на переробку або повторне використання. Цілі досягнення нульових чистих викидів фіксувались з офіційних заяв компаній та їхніх стратегічних документів, включаючи участь у ініціативі Science Based Targets initiative. Дані щодо рівня задоволеності стейхолдерів, залученості й розвитку працівників та соціальної відповідальності компаній були отримані із щорічного рейтингу компаній Інституту Друкера. Показники структури корпоративного управління, етики бізнесу та прозорості звітності отримані зі щорічних звітів (Annual Reports), звітів про корпоративне

управління (Corporate Governance Reports) та протоколів загальних зборів акціонерів компаній. Рейтинги ESG були побудовані на основі публічних даних незалежних рейтингових ESG-агентств. Верифікація даних проводилася через порівняння інформації з трьох різних джерел, щоб забезпечити точність та достовірність представленої інформації.

На третьому етапі метод кореляційного аналізу застосовувався для визначення статистичної значущості взаємозв'язку і впливу екологічних та соціальних компонент ESG на фінансову стійкість і ефективність діяльності міжнародних компаній.

На четвертому етапі для оцінки ефективності ESG заходів використовувався експертний аналіз, згідно з яким кожен критерій оцінювався за 3-бальною шкалою із аргументацією, що враховує фактичні якісні і кількісні результати, стратегічне значення ініціатив і їхній вплив на фінансову ефективність та репутацію компанії.

На завершальному п'ятому етапі дослідження використовувалися методи описової статистики, що дає змогу проаналізувати розподіли, динаміку та узагальнені характеристики зібраної інформації. Такий комплексний підхід забезпечив надійність зібраної емпіричної бази для подальших кількісних досліджень.

Оцінка ESG-профілю компаній базується на методологіях, що розроблені спеціалізованими аналітичними установами, зокрема MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, Bloomberg ESG Data та іншими. Різні рейтингові агентства застосовують власні підходи до інтерпретації ESG-даних, що зумовлює існування певної варіативності у результатах оцінювання. Проаналізуємо позиції досліджуваних корпорацій, що інтегрують ESG-підходи в корпоративну стратегію за такими найбільш авторитетними рейтингами як: MSCI ESG Ratings, Sustainalytics ESG Risk Ratings, ESG Score від LSEG.

MSCI ESG Ratings оцінює, наскільки ефективно компанії управляють найбільш суттєвими ESG-ризиками у порівнянні з галузевими конкурентами. Шкала розподілу у рейтингу – від CCC (найгірше) до AAA (найкраще) (рис. 2.1).

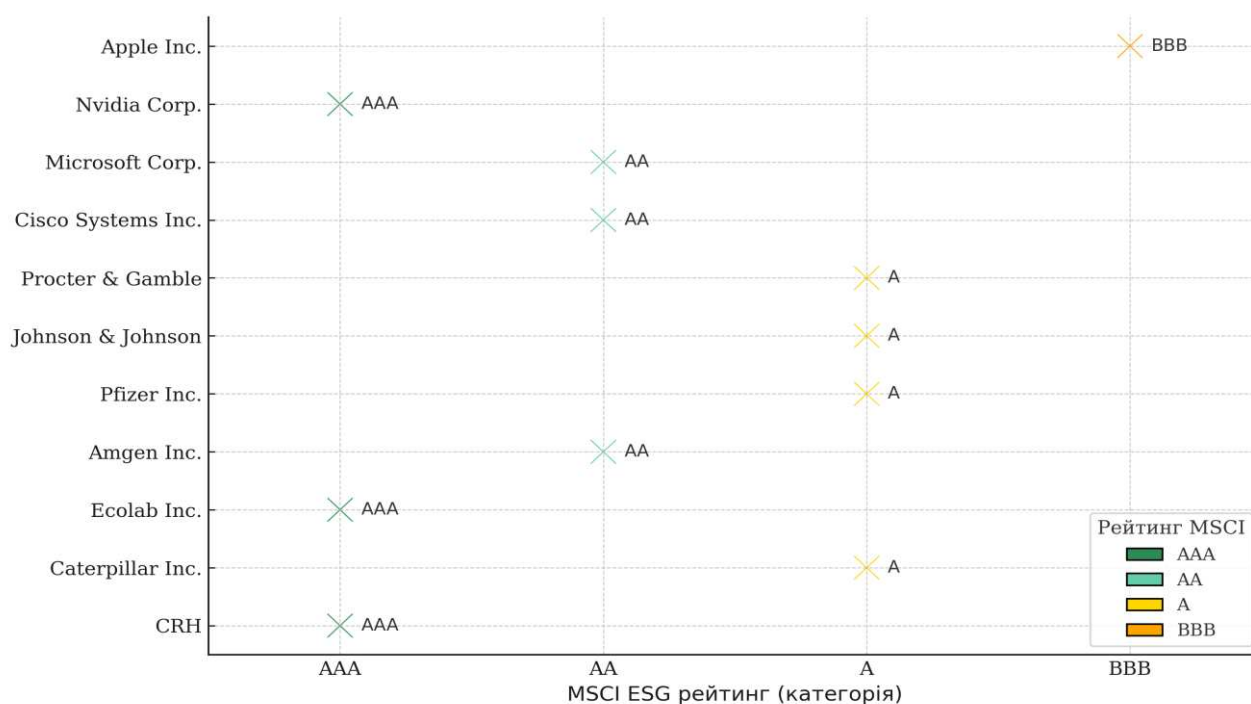


Рис. 2.1. Позиціонування провідних міжнародних компаній за MSCI ESG рейтингом у 2024 році

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (KnowESG, 2024)

За даними MSCI ESG рейтингу у 2024 році найвищих позицій AAA досягли компанії SRH, Nvidia Corp. та Ecolab Inc., що свідчить про високий рівень їх стійкості до ESG-ризиків та лідерство в інтеграції принципів сталого розвитку. Переважна більшість інших аналізованих компаній, зокрема, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Pfizer Inc. та Caterpillar Inc., отримали рейтинг A, що характеризується задовільним рівнем управління ESG-ризиками. Компанія Apple Inc. у 2024 році отримала рейтинг BBB, що вказує на потенційну потребу компанії у перегляді стратегії сталого розвитку для зменшення нефінансових ризиків.

Отже, у 2024 році компанія CRH отримала найвищий можливий рейтинг AAA за оцінкою MSCI ESG. Цей рейтинг компанія утримує одинадцять років поспіль, що є унікальним досягненням у межах її галузі та свідчить про стабільну ефективність у впровадженні практик сталого розвитку (CRH, 2024).

Sustainalytics ESG Risk Ratings вимірює недостатньо контрольовані ESG-ризики, які можуть мати фінансові наслідки. Шкала оцінки містить діапазон від

0 (низький ризик) до 40 (дуже високий ризик), тобто за цим рейтингом чим нижчий бал у компанії, тим краще (рис. 2.2).

У 2024 році Nvidia Corp. (12,5) та Cisco Systems Inc. (13,1) демонструють найнижчі рівні залишкового ESG-ризиків серед досліджуваних компаній, що вказує на їхню високоефективну ESG-стратегію. Microsoft Corp. (17,4), CRH (17,6), Apple Inc. (19,0) та Pfizer Inc. (18,6) також показують помірно низький рівень ризику. У свою чергу, Procter & Gamble (25,9), Johnson & Johnson (22,5), Amgen Inc. (22,5), Ecolab Inc. (23,6) та Caterpillar Inc. (28,3) мають підвищений рівень залишкових ESG-ризиків (невраховані нефінансові ризики можуть мати довгострокові негативні наслідки для компаній та їх репутації).

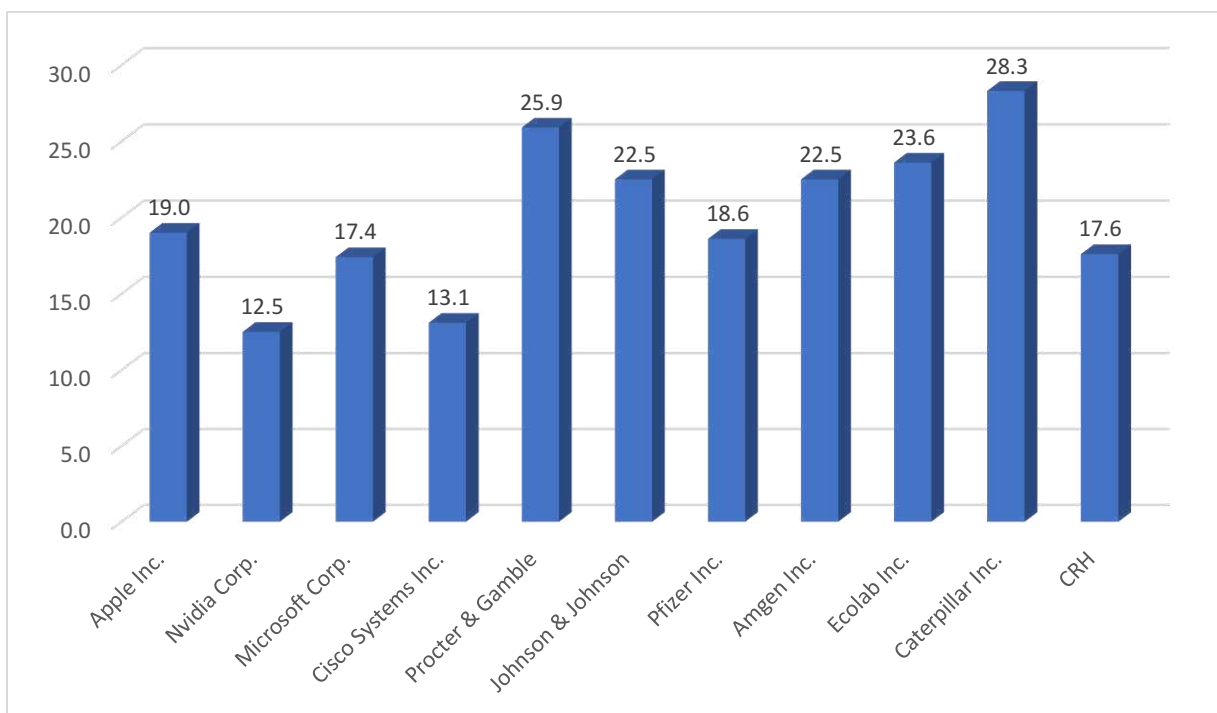


Рис. 2.2. Порівняння провідних міжнародних компаній за Sustainalytics ESG рейтингом у 2024 році

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (KnowESG, 2024)

Станом на грудень 2024 року рейтинг ризику ESG компанії CRH від Sustainalytics склав 17,6, що відображає її низьку схильність до істотних галузевих ризиків ESG та ефективне управління цими ризиками (CRH, 2024).

Також слід зазначити, що у 2024 році компанія CRH отримала рейтинг «Prime» за показниками ESG – найвищий відносний рівень ефективності від ISS ESG (підрозділ відповідального інвестування Institutional Shareholder Services Inc., який надає інвесторам дослідження та дані для виявлення та мінімізації ризиків ESG у їхніх інвестиційних портфелях). Компанії з рейтингом Prime – це лідери галузі, які добре оснащені для пом'якшення найпоширеніших ризиків ESG (CRH, 2025).

Рейтинг ESG Score від LSEG (London Stock Exchange Group) є кількісною оцінкою розкриття інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських показників. Шкала варіюється від 0 до 100, згідно з якою чим вищий бал – тим краще (рис. 2.3).

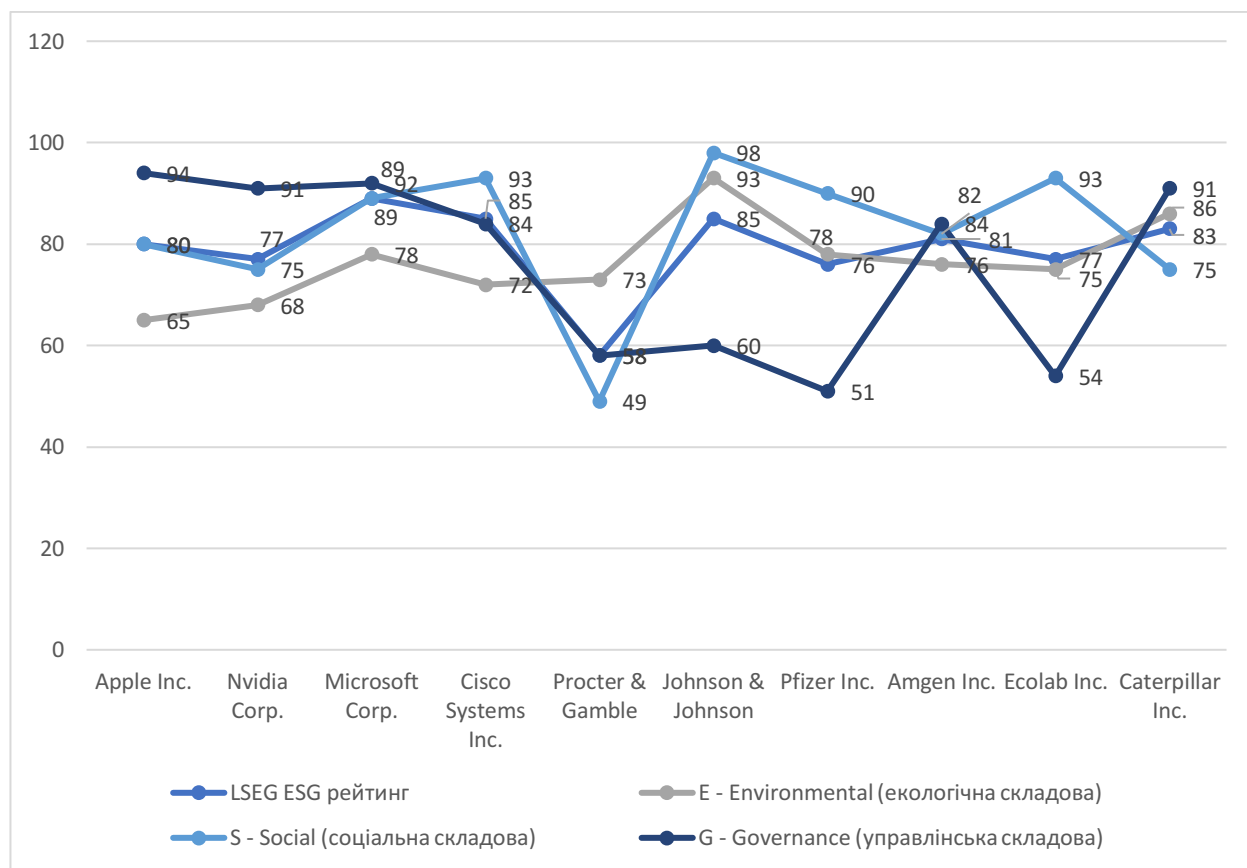


Рис. 2.3. Аналіз рівнів провідних міжнародних компаній за значеннями LSEG ESG рейтингу та його складових у 2024 році

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (KnowESG, 2024)

У 2024 році найвищі оцінки за LSEG ESG рейтингом отримали компанії Microsoft Corp. (89), Cisco Systems Inc. (85), Johnson & Johnson (85) та Caterpillar Inc. (83), що засвідчує високу якість їхніх ESG-розкриттів. Apple Inc. (80), Amgen Inc. (81), Nvidia Corp. (77), Ecolab Inc. (77) та Pfizer Inc. (76) демонструють помірно високий рівень прозорості. Водночас компанія Procter & Gamble (58) має відносно нижчий бал, що вказує на потенційну потребу у посиленні звітності або розкритті більш детальної інформації за ESG-напрямами. Дані компанії CRH у цьому рейтингу не представлені. Слід зазначити, що LSEG ESG-рейтинг зосереджений переважно на критерії інформаційної відкритості, а не на оцінці управління ESG-ризиками чи ефективності впровадження сталих практик, тому його дані можуть відрізнятися від показників за іншими рейтингами. Проте цей індикатор за сучасних умов є дуже важливим для інвесторів і стейкхолдерів, які враховують ступінь розкриття нефінансових показників при ухваленні стратегічних рішень.

В умовах посилення регуляторного тиску, зростання вимог інвесторів та переходу до низьковуглецевої економіки, здатність компаній ефективно управляти екологічними ризиками стає стратегічним чинником їхньої стійкості та фінансової ефективності.

Наведені у таблиці 2.1 дані відображають ключові кількісні показники, які характеризують екологічну ефективність ESG аналізованих транснаціональних корпорацій у 2024 році. Зокрема, аналіз охоплює рівень викидів CO₂, об'єми повторного використання води, частку використаної відновлюваної енергії, показники переробки відходів та інші релевантні метрики, які дають можливість порівнювати ступінь екологічної відповідальності між компаніями та ідентифікувати лідерів у цій сфері.

У 2024 році мінімальний показник викидів парникових газів, що прямо контролюються компанією (Score 1), серед аналізованих у таблиці 2.1 компаній, склав 14390 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю (компанія Nvidia Corp.), при цьому найменші обсяги непрямих викидів від споживання електроенергії, тепла або пари, що виробляються зовнішніми постачальниками (Score 2 – location-

based) були у компанії Amgen Inc. – 128 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю, а найменше значення непрямих викидів за ринковим підходом (Scope 2 – market-based) досягла компанія Nvidia Corp. – 0 тонн (викидів взагалі немає). Мінімальне значення викидів по всьому ланцюгу створення вартості, не контрольованих компанією безпосередньо, але пов'язаних з її діяльністю (Scope 3) для аналізованим еко-прогресивних компаній склало 3637478 тонн еквіваленту діоксиду вуглецю у компанії Nvidia Corp. Найвища частка використання зеленої енергії у компанії Microsoft Corp. і сягає 100% від загального енергоспоживання. Найвищі обсяги повторного використання води характерні для компанії CRH і знаходяться на рівні 139 млн кубічних метрів, а найвище значення за показником «відсоток переробки відходів» належить компанії Procter & Gamble становить і становить 100 %, що свідчить про їх високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності та екологічного управління.

Таблиця 2.1

Показники управління викидами CO₂, сталого використання ресурсів і екологічної ефективності для провідних міжнародних компаній у 2024 році (екологічна складова (E) ESG)

№ з/п	Назва компанії	Scope 1 (тCO ₂ e)	Scope 2 – location-based (тCO ₂ e)	Scope 2 – market-based (тCO ₂ e)	Scope 3 (тCO ₂ e)	% зеленої енергії	Повторне використання води (млн м ³)	Переробка відходів (%)
1	Apple Inc.	48600	1206700	3400	18504000	88	6,1	71,0
2	Nvidia Corp.	14390	178087	0	3637478	72	8,9	88,0
3	Microsoft Corp.	143510	9955368	25909	15140000	100	7,8	94,8
4	Cisco Systems Inc.	32562	135438	28418	17092306	83	2,7	54,0
5	Procter & Gamble	1987000	2228000	165000	16700000	99	3,5	100,0
6	Johnson & Johnson	314690	460864	116236	4779516	21	9,5	18,6
7	Pfizer Inc.	1652610	500077	519558	5600000	10	-	78,3
8	Amgen Inc.	107000	128	14000	1705000	90	2,2	55,0

Продовження таблиці 2.1

9	Ecolab Inc.	270090	158536	70826	7798972	69	9,4	99,0
10	Caterpillar Inc.	70486	65444	16736	1950404	31	-	90,7
11	CRH	27237619	2500000	-	17400000	25	139,0	44,7

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Amgen Inc., 2025; Apple Inc., 2024; Cisco Systems, Inc., 2025; CRH, 2022; Ecolab Inc., 2024; Johnson & Johnson, 2024; Microsoft Corporation, 2024; NVIDIA Corporation, 2024; Pfizer Inc., 2024; Procter & Gamble Co., 2024; Caterpillar Inc., 2024).

На основі даних таблиці 2.1 визначимо рівень екологічної ефективності (ЕЕ) компаній, що може бути розрахований як інтегральний показник, що відображає результативність управління екологічними аспектами їх діяльності. Для якісного розрахунку показника екологічної ефективності слід врахувати такі аспекти:

- показники Score 1, Score 2, Score 3 негативно впливають на екологічну ефективність (чим більші викиди, тим гірша ефективність), тоді як частка зеленої енергії, повторне використання води та переробка відходів навпаки мають позитивний вплив;
- за деякими показниками (наприклад, показник повторного використання води для компаній Pfizer, Caterpillar) у компаній були відсутні числові дані, тому для подальшого статистичного аналізу ці пробіли у матриці даних слід заповнити значенням 0 (імітація відсутності), це дасть змогу включити ці компанії в нормалізацію і порівняння. При цьому слід зауважити, що заповнення «пропусків» нульовими значеннями може занижувати екологічну ефективність компаній з пропущеними даними;
- для кожного показника необхідно виконати нормування у діапазоні [0;1] за формулою $X' = (X - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$, при цьому для показників, де менше значення означає кращий результат (Score 1, Score 2, Score 3), нормалізовані значення повинно бути інвертовано за формулою: $X'_{\text{inv}} = 1 - (X - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$, щоб, наприклад, викиди з найменшим

значенням отримали найбільший нормалізований бал. Нормалізація залежить від діапазону вибірки (тобто при розширенні вибірки ранжування може змінитись).

Показник екологічної ефективності (EE) для досліджуваних компаній пропонуємо обчислювати як просте середнє з шести компонентів:

$$EE = (S1' + S2' + S3' + GE' + WR' + WRec')/n,$$

де $S1', S2', S3'$ – інвертовані нормалізовані викиди;

GE' – нормалізована частка зеленої енергії;

WR' – нормалізоване повторне використання води;

$WRec'$ – нормалізована переробка відходів;

n – кількість нормалізованих показників.

Запропонований підхід дає можливість емпірично оцінити ефективність екологічних заходів компаній, порівняти їхні сильні та слабкі сторони у контексті ESG та визначити пріоритети для подальшого зниження екологічних ризиків (табл. 2.2).

Використання рівнозначних ваг для складових показника EE обґрунтоване логікою системного підходу, відповідно до якого ключові екологічні параметри (викиди, ресурсоспоживання, управління відходами тощо) розглядаються як взаємопов'язані компоненти єдиної системи без домінування окремих елементів. Крім того, з позицій багатокритеріального аналізу застосування рівних ваг є виправданим за умов відсутності статистично підтверджених підстав для диференціації значущості окремих показників.

За результатами розрахунків компанії Nvidia, Amgen та Ecolab отримали найвищі значення показника EE – це було досягнуто завдяки поєднанню відносно низьких прямих та непрямих викидів та високих показників циркулярності виробництва (переробка відходів, повторне використання води та використання зеленої енергії).

Компанія CRH має найнижчий показник EE серед аналізованих компаній через порівняно високі абсолютні значення Score1 і Score3, а також відносно

низьку частку використовуваної зеленої енергії та середній показник переробки відходів.

Таблиця 2.2

Рівень екологічної ефективності (ЕЕ) та фінансової результативності (ROA) провідних міжнародних компаній у 2024 році

№	Компанія	Score1 (norm)	Score2 (norm)	Score3 (norm)	% зеленої енергії (norm)	Повторне викорис- тання води (norm)	Переробка відходів (norm)	ЕЕ	ROA (%)
1	Apple Inc.	0,9812	0,7906	0,8293	0,870	0,529	0,700	0,5720	9,6
2	Nvidia Corp.	1,000	0,985	1,000	0,613	0,736	0,840	0,7454	15,0
3	Microsoft Corp.	0,997	0,000	0,894	1,000	0,626	0,948	0,5313	4,9
4	Cisco Systems Inc.	0,992	0,982	0,835	0,774	0,195	0,543	0,5559	8,3
5	Procter & Gamble	0,000	0,000	0,847	0,987	0,251	1,000	0,6375	11,9
6	Johnson & Johnson	0,976	0,958	0,997	0,000	0,789	0,186	0,4917	13,4
7	Pfizer Inc.	0,001	0,971	0,984	0,000	0,000	0,783	0,5652	5,0
8	Amgen Inc.	0,998	1,000	1,000	0,903	0,156	0,550	0,7247	10,5
9	Ecolab Inc.	0,981	0,984	0,944	0,548	0,780	0,990	0,7205	5,0
10	Caterpillar Inc.	0,911	0,989	0,999	0,096	0,000	0,907	0,6787	4,0
11	CRH	0,000	0,000	0,838	0,000	1,000	0,447	0,3836	5,9

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Компанія Microsoft хоч і характеризується 100% використанням зеленої енергії, але високі абсолютні значення Score 2 (location-based) і Score 3 стали причиною того, що її показник ЕЕ опинився на середньому рівні в цій групі компаній.

За результатами кореляційного та регресійного аналізу взаємозв'язку між показником ЕЕ та фінансовою ефективністю компаній (ROA), було встановлено:

- коефіцієнт кореляції (r) = 0,215, а p -Value = 0,53, що означає слабкий позитивний зв'язок, який є статистично незначущий;

- за регресійним аналізом $\beta = +7,34$, $R^2 = 0,046$, $p\text{-value} = 0,526$, що вказує на позитивний вплив ЕЕ та фінансову ефективність компаній, але слабкий і статистично незначущий (рис. 2.4).

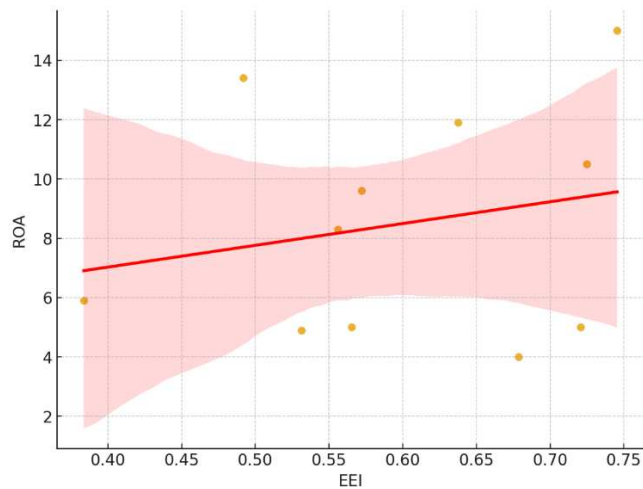


Рис. 2.4. Візуалізація кореляційного аналізу взаємозв'язку між показниками екологічної ефективності (ЕЕ) та фінансової ефективності (ROA) компаній

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Як бачимо, з огляду на довгостроковий ефект сталого розвитку (long-term sustainability effect), що використовується у стратегічних або макроекономічних дослідженнях, коли йдеться не лише про запізнення ефекту (ефект проявляється лише у довгостроковій перспективі), а й про накопичувальну природу вигід від ESG-практик, у реальних дослідженнях зв'язок між екологічними індикаторами (ЕЕ) і фінансовими метриками (ROA) компаній часто не проявляється на короткій вибірці, тому щоб показати довгостроковий позитивний вплив, слід застосовувати комбінацію економетричних та аналітичних підходів.

Для оцінки соціальної складової ESG пропонуємо використати авторитетні стандартизовані метрики, такі як задоволеність клієнтів, залученість працівників і рівень соціальної відповідальності. Ці індикатори обчислюються незалежною організацією Drucker Institute, яка займається дослідженнями та оцінкою управлінських практик, корпоративної ефективності та соціальної

відповідальності компаній, що гарантує їх надійність для наукового аналізу (Drucker Institute, 2025) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові індикатори соціальної складової (S) ESG провідних міжнародних компаній і їх фінансова стійкість у 2024 році

№ п/п	Назва компанії	Задоволеність клієнтів	Залученість і розвиток працівників	Соціальна відповідальність	Фінансова стійкість
1	Apple Inc.	64,7	62,7	63,2	120,4
2	Nvidia Corp.	59,4	74,8	66,2	138,7
3	Microsoft Corp.	58,2	68,5	68,5	99,4
4	Cisco Systems Inc.	64,8	69,3	67,3	55,0
5	Procter & Gamble	66,0	63,2	53,5	87,5
6	Johnson & Johnson	51,9	66,2	64,5	66,4
7	Pfizer Inc.	59,8	56,6	62,7	45,3
8	Amgen Inc.	62,2	62,1	60,9	52,6
9	Ecolab Inc.	64,6	55,4	62,1	48,9
10	Caterpillar Inc.	69,1	57,1	54,9	61,9

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Drucker Institute, 2025)

На основі порівняльного аналізу ключових індикатори соціальної складової ESG можна виокремити кілька важливих тенденцій. Найвищий рівень задоволеності клієнтів продемонструвала компанія Caterpillar Inc. (69,1 бала), що свідчить про високу якість обслуговування та позитивний клієнтський досвід компанії. За критерієм залученості та розвитку працівників лідером є Nvidia Corp. з оцінкою у 74,8 бала, що відображає ефективну політику управління людським капіталом та інвестиції в розвиток персоналу. У сфері соціальної відповідальності найвищий рівень демонструють Microsoft Corp. і Cisco Systems Inc. (по 68,5 і 67,3 бала відповідно), що вказує на стратегічне значення соціального впливу та сталого розвитку для їх бізнес-моделей. Загалом же переважна більшість аналізованих компаній забезпечує баланс між усіма трьома виокремленими у дослідженні вимірами соціального компоненту ESG. Дані компанії CRH у цьому рейтингу не представлені.

Через те, що соціальна складова ESG має неоднозначний взаємозв'язок із фінансовими показниками компаній, у науковій літературі вона не отримала достатнього емпіричного висвітлення. Важливість подальших розробок інтегрованих стратегій управління людським капіталом і фінансами для досягнення сталого розвитку потребує кількісного аналізу взаємозв'язку соціальних показників ESG із фінансовою ефективністю компаній. Для візуальної інтерпретації результатів використання методу кореляційного аналізу побудуємо графіки взаємозв'язку соціальних показників ESG (задоволеність клієнтів, залученість і розвиток працівників, соціальна відповідальність) із фінансовою стійкістю компаній (рис. 2.5).

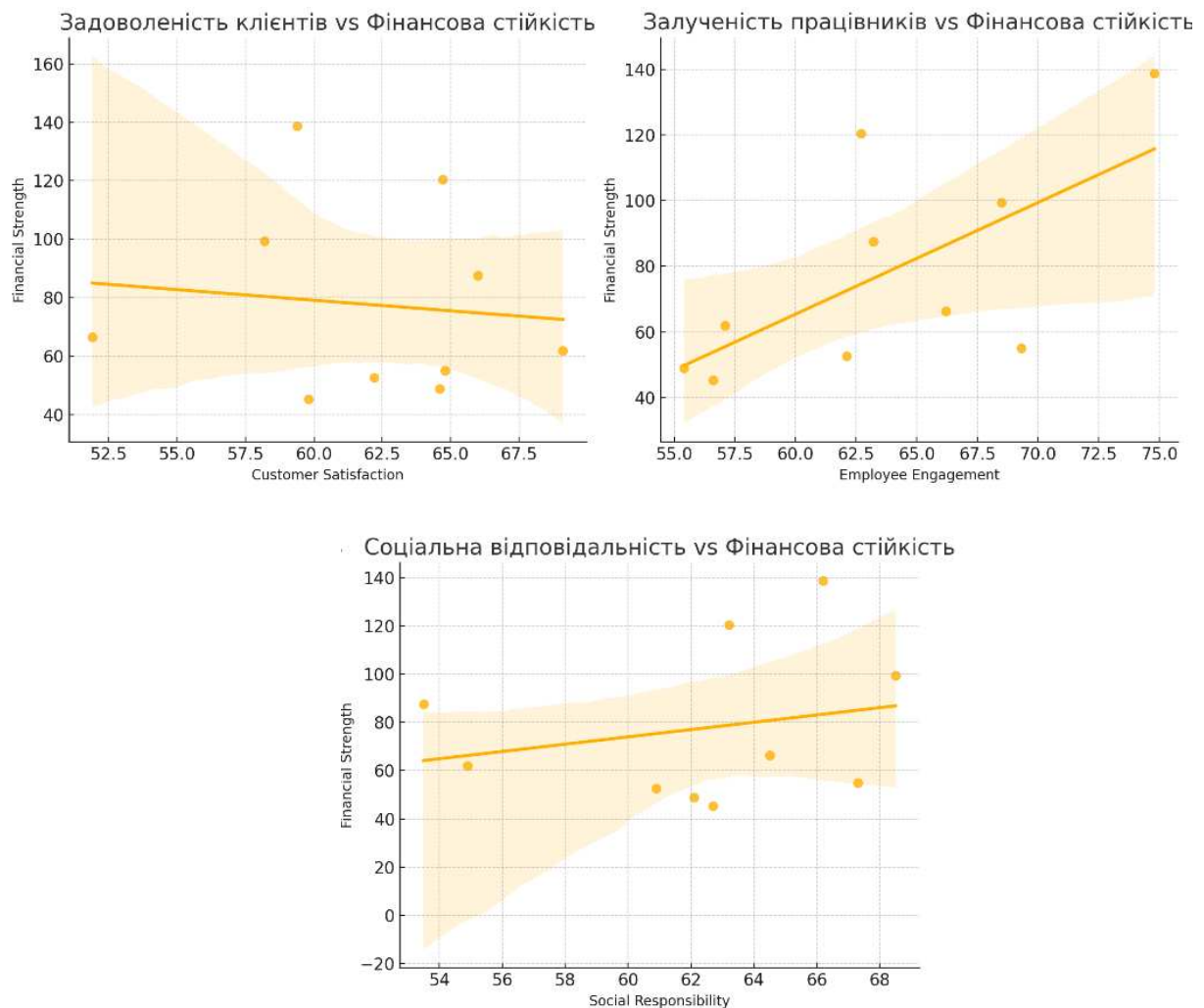


Рис. 2.5. Візуалізація кореляційного аналізу взаємозв'язку соціальних показників ESG із фінансовою стійкістю компаній

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Drucker Institute, 2025)

Коефіцієнти кореляції фінансової стійкості та соціальних показників ESG провідних міжнародних компаній відображають таке:

- Коефіцієнт кореляції з показником «Задоволеність клієнтів» складає $-0,11$, p -value – $0,764$ (негативний слабкий зв'язок, статистично неістотний із фінансовою стійкістю);
- Коефіцієнт кореляції з показником «Залученість і розвиток працівників» – $0,65$, p -value – $0,041$ (помірно сильний позитивний зв'язок, статистично істотний);
- Коефіцієнт кореляції з показником «Соціальна відповідальність» – $0,23$, p -value – $0,523$ (слабкий позитивний зв'язок, статистично неістотний).

Таким чином можемо стверджувати на рівні емпірично доведених фактів, що інвестування у розвиток персоналу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності фінансової діяльності компаній. Отримані результати кореляційного аналізу узгоджуються також з сучасними теоріями, згідно з якими соціальна активність компаній може формувати позитивний імідж і зміцнювати довіру інвесторів та споживачів.

Проаналізуємо показники соціальної компоненти ESG компанії CRH (табл. 2.4).

Серед основних соціальних індикаторів ESG особливу увагу слід звернути на такі. По-перше, частка працівників компанії працевлаштованих локально зросла до 97 % у 2024 році, що пояснюється стійкою політикою компанії щодо підтримки місцевого ринку праці та зменшення залежності від імпорту робочої сили, що є одним із ключових соціальних показників у рамках концепції ESG. По-друге, кількість працівників з інвалідністю в компанії за останні шість років зросла з 1416 у 2019 році до 2076 у 2024 році, що відображає зусилля CRH у сфері інклюзії та забезпечення рівних можливостей для всіх категорій персоналу. По-третє, частка жінок у складі ради директорів досягла 42 % у 2024 році, що свідчить про активні заходи щодо підвищення гендерного балансу на керівних посадах. По-четверте, відносно стабільна кількість годин навчання (2,1–2,7 млн год.) підтверджує сталість інвестицій компанії в розвиток працівників,

демонструючи також активне впровадження етичних (кількість працівників, які пройшли навчання за Кодексом ділової поведінки складає 34553 чол.) та комплаєнс-стандартів (кількість працівників, які пройшли розширене навчання з комплаєнсу – 9309 чол.), що безпосередньо впливає на соціальну складову ESG через забезпечення прозорого і етичного робочого середовища.

Таблиця 2.4

Динаміка соціальних показників компанії CRH за 2019–2024 роки в контексті соціальної складової ESG

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Загальна кількість працівників, (чол.)	80300	77100	77400	75800	78500	79800
Частка працівників, що працевлаштовані локально (%)	95	95	95	95	96	97
Кількість працівників з інвалідністю (чол)	1416	1132	1168	1344	1597	2076
Частка жінок у складі ради директорів (%)	42	42	33	33	38	42
Загальна кількість годин навчання (млн год.)	2,7	2,1	2,4	2,3	2,7	2,5
Кількість працівників, які пройшли навчання за Кодексом ділової поведінки (CoBC) (чол)	–	32100	–	31500	33949	34553
Кількість працівників, які пройшли розширене навчання з комплаєнсу (ACT) (чол)	–	–	–	10700	10244	9309
Кількість працівників, які беруть участь у регулярних брифінгах (%)	87	87	89	90	91	90
Рівень залученості працівників («engaged» або вище) (%)	100	100	100	100	100	99
Частка компаній, що надають можливості кар'єрного розвитку (%)	28	42	47	87	96	97
Частка компаній, що мають програми охорони здоров'я та підвищення добробуту працівників (%)	99	98	97	99	98	97
Обсяг благодійних внесків (млн дол. США)	7,4	8,3	7,1	7,2	10,7	9,4
Кількість заходів зі взаємодії із зацікавленими сторонами	1400	810	1100	1500	1530	1390
Кількість освітніх взаємодій	–	–	–	1880	4270	5600

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (CRH, 2025).

Проаналізуємо управлінську складову ESG через показники структури корпоративного управління, етики бізнесу та прозорості звітності провідних міжнародних компаній (табл. 2.5).

Аналіз основних структурних компонентів управлінської складової (G)**ESG провідних міжнародних компаній у 2024 році**

Компанія	Структура управління	Етика бізнесу	Прозорість і звітність	Акціонерне управління
Apple Inc.	Незалежна рада директорів (8/9 незалежні), спеціалізовані комітети (Audit, Compensation, Nominating), система внутрішнього контролю.	Кодекс поведінки «Business Conduct»; політика конфлікту інтересів; внутрішній канал повідомлень.	ESG-звіт; SEC проху-звітність; звіти з Diversity, Cybersecurity, AI Governance.	Висока прозорість компенсацій; механізми участі акціонерів (Say-on-Pay, пропозиції до порядку денного).
Nvidia Corp.	Рада директорів з незалежною більшістю; чітка ротація каденцій; функціонування Ethics & Compliance Committee.	Впроваджено Code of Ethics; етичні тренінги; заохочення звітності про порушення (анонімно, без репресій).	ESG-звіт; розкриття за GRI та SASB; звітність у рамках TCFD.	Пряма комунікація з інвесторами; відповідальність ради за етичну культуру.
Microsoft Corp.	Незалежна рада (11 з 12); Lead Independent Director; спеціалізовані комітети (Audit, Governance, Compensation, Environmental).	«Standards of Business Conduct»; внутрішній портал повідомлень; політики AI Ethics, Responsible AI.	Глобальний звіт за стандартами GRI та TCFD; детальна ESG-інфраструктура на сайті.	Регулярна взаємодія з акціонерами; відповідальність CEO перед радою; акціонерні механізми впливу.
Cisco Systems	Комітети ради: Governance, Compensation, Audit, ESG; оцінка ефективності ради щорічно.	«Code of Business Conduct» для всіх рівнів; програма «Speak Up»; фокус на корупційні ризики.	ESG Performance Hub; 10-K filings; інтерактивна прозорість по метриках (E, S, G).	Доступний механізм подання питань на загальні збори; фокус на довгостроковій цінності для акціонерів.
Procter & Gamble	Директорська політика «Governance Guidelines»; 100% незалежні комітети; оцінка керівного складу.	«Worldwide Business Conduct Manual»; політика проти дискримінації; комплаєнс-кодекс у ланцюгу постачань.	ESG-звіт; Annual Citizenship Report; прозорі дані з екологічної та соціальної звітності.	Пряма участь акціонерів у голосуванні; розширені пояснення у Proху Stateme

Johnson & Johnson	Стандарти корпоративної поведінки для CEO, CFO, ради; ESG-комітет при наглядовій раді.	«Credo»-етика; політики доброчесності, комплаєнсу, антикорупції та прав людини.	ESG-звіт; детальна структура підзвітності; оцінка зовнішніми аудиторами.	Механізм зв'язку з радою; врахування ESG-факторів при ухваленні рішень акціонерів.
Pfizer Inc.	Комітети ради: Governance & Sustainability; формалізована політика щорічної самооцінки ради.	«Blue Book» – внутрішній кодекс поведінки; навчання з етики, політики відповідального лобіювання.	Corporate Responsibility Report; чітке структурування за ESG-індикаторами.	Розширене представлення акціонерів у звітності; відкритий механізм скарг та пропозицій.
Amgen Inc.	Незалежна більшість ради; комітети: Audit, Compliance, Governance; самоперевірка ефективності.	«Code of Ethics and Business Conduct»; whistleblower-платформа; політика «zero tolerance».	ESG Highlights; SASB-орієнтоване розкриття; публікації щоквартально.	Фокус на ESG-driven compensation; система врахування інтересів інституційних інвесторів.
Ecolab Inc.	Голова ради – незалежний директор; комітети з Audit, Governance, Safety & Environment.	Етичний кодекс; корпоративна відповідальність за поведінку постачальників.	ESG-звіт; GRI звіти, Sustainalytics & CDP disclosures; інтегрована річна звітність.	Акціонери можуть просувати ESG-ініціативи (у 2024 р. – 3 акціонерські резолюції з підтримкою >50 %)
Caterpillar Inc.	Багаторічна структура незалежних комітетів (Audit, Public Policy, Compensation); оновлена Board Diversity Policy.	Кодекс Conduct & Integrity; етичні навчання для персоналу й керівництва; корпоративні санкції за порушення.	ESG-звіт; Business Conduct & Sustainability Report; повна прозорість щодо KPI управління.	Акціонерські голосування щодо ESG; зростаюча увага до ланцюгів постачання та прав акціонерів.
CRH	Номінальна рада директорів з незалежними членами; комітети з аудиту, компенсацій та призначень; регулярний перегляд структури управління для відповідності найкращим практикам.	Кодекс ділової етики (Code of Business Conduct), що охоплює стандарти законності, чесності та поваги до закону; політика щодо прав людини та боротьби з сучасним рабством.	Річний звіт відповідно до стандартів GRI, SASB та TCFD; звітування за міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS); прозорість щодо кліматичних ризиків та стратегії декарбонізації.	Висока прозорість компенсаційної політики; механізми участі акціонерів через річні загальні збори та голосування; звітування про виплати акціонерам (TSR)

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Як можемо констатувати із даних таблиці 2.5, що характеризують управлінську складову ESG, розвинена структура корпоративного управління є основною рисою більшості провідних компаній, що досліджувалися. Зокрема, майже всі компанії забезпечують незалежність більшості членів ради директорів, мають спеціалізовані комітети (Audit, Compensation, Governance). Етична інфраструктура компаній дедалі частіше включає кодекси поведінки, комплаєнс-програми, механізми анонімного повідомлення про порушення та етичні тренінги. Більшість компаній публікує окремі звіти відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD), інтегрує нефінансові показники у річну звітність, а також забезпечує відкритий доступ до специфічної інформації. Акціонерне управління трансформується у напрямі зростаючої залученості інвесторів до прийняття ESG-рішень.

У нашому дослідженні емпірично доведено, що прямий вплив ESG-показників на результати діяльності компаній за допомогою статистичних моделей визначити дуже складно, оскільки більшість заходів у екологічній, соціальній та управлінській сфері мають пролонговану дію та відкладений економічний ефект. Тому проведемо дослідження проміжних ефектів від впливу заходів ESG у різних сферах – економічній, соціальній, екологічній, управлінській та репутаційній.

Для проведення аналізу пропонуємо систему з 35 аналітичних критеріїв впливу ESG-практик, згрупованих за 5 основними напрямками, зазначеними вище, що дають можливість в подальшому оцінити результативність ESG-стратегій і побудувати модель впливу ESG на ефективність компанії.

Система базується на принципах багатокритеріальної оцінки та методах експертного балювання, що широко використовуються у дослідженнях корпоративного управління та ESG. Для кожного критерію присвоюється оцінка за шкалою 0–3: 0 – відсутній або негативний ефект; 1 – слабкий або початковий рівень; 2 – помірний рівень; 3 – сильний або виражений позитивний ефект. Ця шкала дає змогу врахувати як кількісні, так і якісні аспекти впровадження ESG-практик.

З метою визначення ефективності ESG-заходів та здійснення порівняльної оцінки позицій компанії відносно інших міжнародних корпорацій проведемо експертний аналіз компанії CRH за розробленими критеріями, результати якого представлено у Додатку Д.

Експертне оцінювання проводилось із залученням фахівців компанії CRH, які безпосередньо беруть участь у реалізації ESG-практик та управлінні відповідними бізнес-процесами, зокрема представників управлінського, екологічного, HR та фінансового напрямів діяльності. Загальна кількість залучених експертів становила 15 осіб, що забезпечило репрезентативність оцінювання та врахування різних функціональних аспектів ESG. Збір та обробка експертної інформації здійснювалися у середовищі Google Forms та Google Sheets, що забезпечило стандартизацію відповідей, можливість їх кількісного узагальнення та подальшого аналітичного опрацювання. У тексті дисертації наведено узагальнені результати експертного оцінювання, тоді як деталізовані процедури збору даних та первинні масиви оцінок були використані як робочий аналітичний інструментарій дослідження.

З метою зниження суб'єктивності експертного оцінювання та підвищення достовірності результатів у дослідженні застосовано процедуру їх валідації. Зокрема, здійснено перевірку узгодженості експертних суджень на основі коефіцієнта конкордації Кендалла (W), який дає змогу оцінити ступінь узгодженості ранжувань. За результатами розрахунків отримано значення $W = 0,78$, що свідчить про високий рівень узгодженості оцінок експертів (при $W > 0,7$).

Розрахунок коефіцієнта конкордації Кендалла (W) здійснювався на основі матриці експертних оцінок, сформованої за результатами анкетування 15 експертів за 35 аналітичними критеріями. На першому етапі індивідуальні оцінки експертів було приведено до рангової форми шляхом упорядкування значень кожного критерію в межах відповідей окремого експерта. На другому етапі визначено суму рангів для кожного з 35 критеріїв (R_i) та обчислено середнє значення суми рангів:

$$\bar{R} = \frac{(m \cdot (n+1))}{2}, \quad (1)$$

де:

m – кількість експертів (15),

n – кількість критеріїв (35).

Далі розраховано величину відхилень сум рангів від їх середнього значення та їх квадратів із подальшим визначенням суми квадратів відхилень:

$$S = \sum (R_i - \bar{R})^2. \quad (2)$$

Коефіцієнт конкордації Кендалла визначено за формулою:

$$W = \frac{12 \cdot S}{[m^2(n^3 - n)]}, \quad (3)$$

За результатами обчислень отримано значення $W = 0,78$, що свідчить про високий рівень узгодженості експертних оцінок.

Крім того, для мінімізації суб'єктивності експертних оцінок у роботі застосовано принцип трикутної верифікації ESG-даних, який передбачає зіставлення результатів експертного оцінювання з даними міжнародних ESG-рейтингів (MSCI ESG, Sustainalytics, LSEG ESG), офіційною корпоративною звітністю та незалежними аналітичними джерелами.

Отримане значення Індексу впливу ESG (64,8%) свідчить про суттєвий рівень інтеграції ESG-принципів у корпоративну діяльність компанії CRH, що відображає помірно високий рівень її нефінансової ефективності та стійкого управління.

За результатами аналізу показників (рис. 2.6), які формують індекс впливу ESG, компанія CRH продемонструвала значні успіхи в досягненні репутаційних переваг та в прозорості звітності й управління. Ці критерії дали високі бали в репутаційному й управлінському блоках (у блоці управлінські та організаційні результати досягнуто 12 балів з можливих 12). Також перехід компанії до циркулярного виробництва (фіксуються значні обсяги переробки побічних продуктів компанією) та підтримка глобальної ініціативи щодо скорочення викидів парникових газів на 30 % стали основними факторами, що покращили екологічні результати та сприяли отриманню позитивного ефекту. Найбільш

слабкою ланкою екологічного блоку є високий абсолютний рівень викидів, які, незважаючи на ініціативи сталого розвитку компанії, несуть у собі істотний ризик як для екологічної репутації, так і для фінансової стабільності при посиленні вуглецевого регулювання.

Соціальний блок у компанії CRH на перший погляд є досить потужним за рахунок помітного зростання частки працівників, які пройшли навчання, рівня задоволеності працівників, участі в соціальних проектах, що знижує операційні ризики та підтримує соціальний капітал. Однак у сфері взаємодії з клієнтами та заходів, спрямованих на стимулювання зростання їх довіри компанія у 2024 році мала певні труднощі.

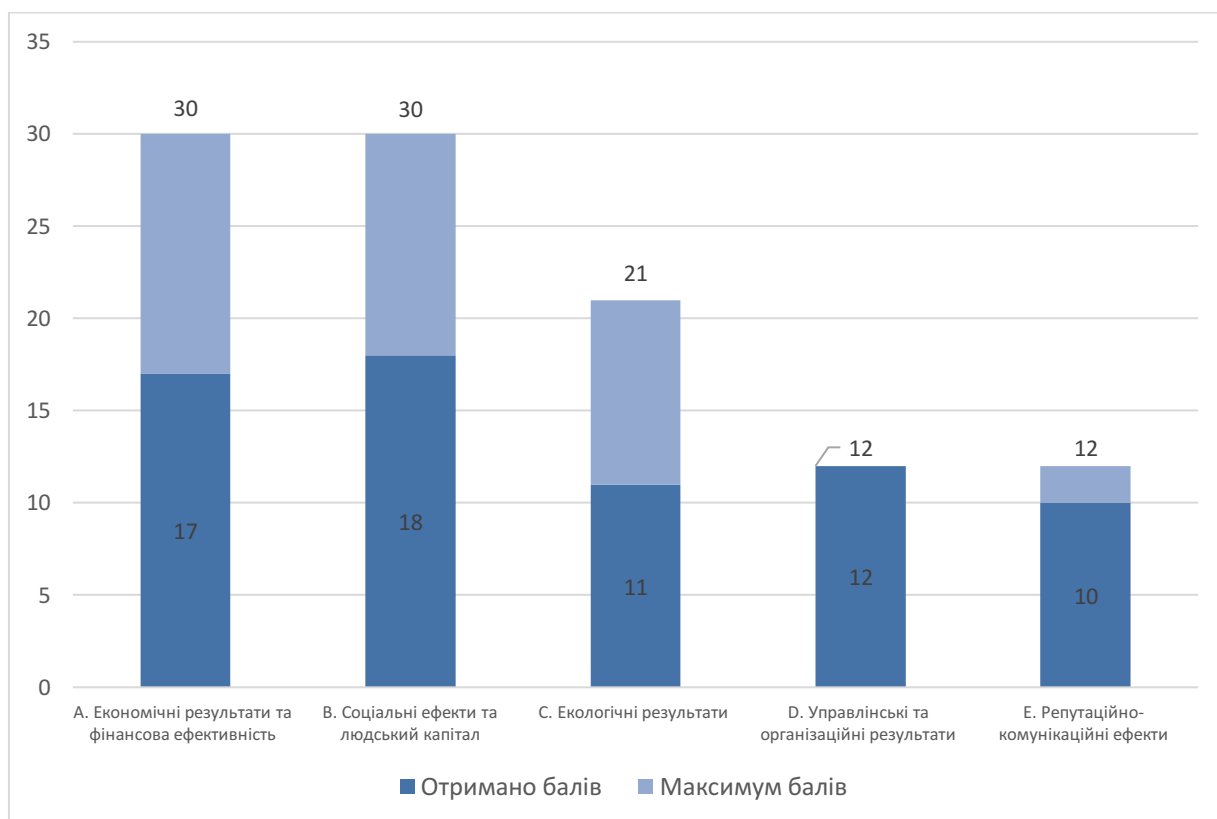


Рис. 2.6. Порівняння фактичних та максимальних значень критеріїв за окремими блоками ESG-оцінювання у компанії CRH

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень.

Також слід зазначити, що фінансовий результат ESG-заходів наразі існує, однак виражений не явно (прямий зв'язок між ESG-діями і однозначним зростанням рентабельності чи ринкової капіталізації слабкий), це зумовлено

тим, що для більшості, наприклад, екологічних проектів компанії потрібен час і додаткова робота з інтенсифікації переходу на «чисту» енергію.

Отже, як показали результати проведеного дослідження, критерії ESG стають для сучасних компаній ключовими індикаторами компетентності керівництва, управління ризиками та нефінансової ефективності, тому власники активів по всьому світу все більш інтенсивно впроваджують принципи ESG у свої інвестиційні стратегії. Отримані результати дослідження впровадження нової концептуальної моделі ESG міжнародними компаніями мають теоретичну та практичну цінність, оскільки поглиблюють теоретичне розуміння взаємозв'язку між нефінансовими аспектами діяльності компаній (ESG) та їх фінансовою ефективністю. Подальші дослідження, на нашу думку, доцільно спрямувати на поглиблений аналіз причинно-наслідкових зв'язків між окремими компонентами ESG та фінансовими, операційними й репутаційними показниками компаній з використанням економетричних моделей.

2.2. Екологічний (E) компонент ESG: аналіз впливу політики декарбонізації та принципів циркулярної економіки на стійкість і ефективність функціонування бізнесу

За сучасних умов дедалі більше прогресивних компаній ставлять собі науково обґрунтовані цілі для досягнення нульового рівня викидів вуглецю, узгоджуючи свої стратегії скорочення викидів з глобальними кліматичними цілями. Але при переході від постановки цілей до їх практичного досягнення на підприємствах часто виникає низка проблем, основною з яких є недостатність даних, необхідних для ефективного зниження вуглецевого сліду і визначення додаткових ключових показників ефективності для вимірювання і відстеження прогресу сталого розвитку.

Питання оцінки екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій у контексті скорочення викидів парникових газів та підвищення ресурсної ефективності є предметом багатьох сучасних наукових досліджень. У

науковій літературі розглядаються як теоретичні підходи до формування корпоративних стратегій управління вуглецевим слідом і використанням ресурсів, так і емпіричні оцінки впливу різних екологічних індикаторів на результативність і стійкість бізнес-моделей міжнародних компаній.

Так, Л. Клаассен та К. Столл вважають, що першим кроком на шляху до вуглецевої нейтральності є точна кількісна оцінка корпоративних викидів. Тому у роботі представлено структуру для гармонізації викидів категорії 3 шляхом урахування непослідовності у звітності, неповноти кордонів та виключення видів діяльності. На прикладі дослідження технологічного сектора вченими було виявлено, що корпоративні звіти не відображають і половини загального обсягу викидів (Klaaßen & Stoll, 2021). Але, на нашу думку, запропонований вченими метод обліку вуглецевих викидів ще не повною мірою систематизовано, особливо для викидів по всьому ланцюжку створення вартості, хоча деякі аспекти методології могли б допомогти компаніям усунути прогалини у вимірюванні корпоративних вуглецевих слідів.

Г. Елрой, Г. Збігнєв, А. Вуйцик-Чернявська, П. Шевчик розглядають оптимізацію ефективності використання відходів у вигляді концепції циклічної економіки. Необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та зниження впливу відходів на навколишнє середовище, вони вивчають як концепцію циклічної економіки, яка дає можливість продовжити життєвий цикл продукту, мінімізуючи при цьому кількість відходів. Вчені проводять всебічний огляд, щоб вивчити основні принципи циклічної економіки на всіх етапах життєвого циклу продукту, та надати поглиблений аналіз методів переробки відходів у Польщі, наголошуючи на потенційних методах перетворення енергії, таких як виробництво біогазу та спалювання. Ці результати наголошують на ключовій ролі економічних, екологічних та енергетичних міркувань у формуванні стратегій сталого управління відходами (Elroi et al., 2023). На нашу думку, реалізації цього підходу мають передувати традиційні рішення, такі як підвищення рівня державної участі, що можуть вимагати багато часу для досягнення відчутного ефекту, а правові та фінансові обмеження можуть

призводити до опору. Також у рамках просування такого підходу необхідно удосконалити поняття відходів у рамках концепції сталого розвитку, підкреслюючи їх потенціал як цінної сировини.

К. Гленк, К. Реданц у своєму дослідженні аналізують сучасні практики корпоративного обліку викидів парникових газів, зокрема в контексті GHG Protocol. Автори вивчають існуючі підходи та виявляють можливості для вдосконалення методології обліку, зокрема в аспектах фінансового обліку та взаємодії з іншими стандартами (Glenk & Rehdanz, 2025). Однак робота не містить практичних кейсів успішного впровадження методів обліку викидів у транснаціональних корпораціях, що обмежує прикладну цінність представлених вченими рекомендацій.

Як бачимо, значимість парадигми ESG для фінансів та економіки стрімко зростає, оскільки як прогресивні, так і традиційні інвестори активно стимулюють попит на подальші дослідження ефективності ESG, офіційно визнаючи, що «кліматичний ризик – це інвестиційний ризик» (Martiny et al., 2024). У цьому контексті особливого значення набуває екологічна складова ESG, яка охоплює питання раціонального використання ресурсів, енергоефективності та скорочення вуглецевих викидів. Одним із ключових показників екологічної ефективності є вуглецевий слід, що дає можливість кількісно оцінити вплив компаній на кліматичну систему. Вуглецевий слід (Carbon footprint) – відображає сукупність викидів парникових газів та використання ресурсів, які виникають під час виробництва, споживання та повсякденної діяльності людей і організацій. Вуглецевий слід вимірюється у вуглецевих одиницях (найчастіше вуглецевих еквівалентах) і є показником впливу на зміну клімату та екологічну стійкість (Myskiv, 2024). Вуглецевий слід організації складається з трьох типів чи категорій викидів.

Показник викидів категорії 1 (Scope 1) характеризує викиди парникових газів з джерел, що перебувають у власності компанії або під її безпосереднім контролем. Викиди категорії 1 включають викиди від стаціонарних джерел згоряння (від котлів та стаціонарних генераторів), викиди від мобільних джерел

згоряння (транспортних засобів компанії), викиди від промислових процесів (специфічні хімічні реакції) та неорганізовані викиди (ненавмисні витoki парникових газів) (Environmental Protection Agency, 2025).

Викиди категорії 2 (Scope 2) – це викиди парникових газів, які дотично пов'язані з діяльністю організації. На відміну від викидів категорії 1, які охоплюють прямі викиди з джерел, що знаходяться у власності або під контролем компанії, викиди категорії 2 пов'язані з виробництвом закупленої електроенергії, тепла, холоду і пари, що споживаються компанією. Тобто, вони являють собою вплив на навколишнє середовище, що виникає в результаті виробництва енергії, що споживається компанією (Environmental Protection Agency, 2025).

Згідно з Протоколом по викидам парникових газів, компанії розраховують свої викиди категорії 2 двома способами: ринковим (Scope 2 – market-based) та на основі місця розташування (Scope 2 – location-based). Обидва методи використовують одні й самі дані про споживання енергії, але коефіцієнти викидів різняться. Розрахунки, засновані на місцезнаходженні, визначають фактичні викиди, що генеруються під час використання енергії компанією. Цей метод використовує середній коефіцієнт викидів місцевої електромережі чи інших енергомереж. Коефіцієнт викидів у ринкових розрахунках залежить від типу енергетичного контракту, укладеного компанією. Якщо компанія використовує відновлювану електроенергію, вона має підтвердити її походження, використовуючи систему гарантій походження, прийняту в Європі (Heikkala, 2024).

Викиди категорії 3 (Scope 3) – це непрямі викиди (які не входять у категорію 2), які виникають у ланцюжку створення вартості компанії на висхідних і низхідних етапах прямої комерційної діяльності (Environmental Protection Agency, 2025).

На нашу думку, з метою більш повного та глибокого аналізу, необхідно приділити увагу дослідженню ще кількох ключових індикаторів екологічної відповідальності компаній, передусім – обсягам повторного використання води,

частці відновлюваної енергії у загальному енергоспоживанні та рівню переробки відходів.

Повторне використання води відображає ефективність управління водними ресурсами та здатність компанії мінімізувати вплив на довкілля шляхом зниження забору прісної води та скорочення скидів стічних вод. Так, у Європейських країнах близько 215 000 гм^3 води використовується для різних промислових процесів, більше половини з якої (140,00 гм^3) повертається в навколишнє середовище забрудненою. Тому для сучасних компаній очищення та повторне використання води є стійким рішенням для пом'якшення її дефіциту, даючи можливість максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Частка використаної відновлюваної енергії є показником енергетичної трансформації підприємства у напрямі зменшення викидів парникових газів і поступового відходу від викопних джерел палива. Вона свідчить про інтеграцію принципів декарбонізації та узгоджується з цілями Паризької кліматичної угоди. Відновлювані джерела енергії мають безліч переваг для бізнесу та суспільства порівняно з викопним паливом, а саме: пом'якшення наслідків зміни клімату, зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферу та підвищення енергетичної безпеки. Разом з цим на ринку зростають потреби в екологічно чистих енергетичних рішеннях і формується сприятлива державна політика.

Показники переробки відходів демонструють рівень впровадження принципів циркулярної економіки, коли відходи розглядаються не як кінцевий продукт, а як ресурс для подальшого використання.

Для аналізу екологічних складових соціальної відповідальності підприємств та їх впливу на ефективність було обрано компанії, що представляють різні галузі світової економіки (табл. 2.6).

Так, Apple Inc. Nvidia Corp. Microsoft Corp., Cisco Systems були обрані для аналізу оскільки виробництво електроніки пов'язане з інтенсивним використанням ресурсів, енергії та утворенням електронних відходів, значне екологічне навантаження також створюється масштабістю їх цифрової інфраструктури. Procter & Gamble, як виробник побутової хімії, чинить

інтенсивний і прямий вплив на екологію через високе споживання водних ресурсів, використання пластику та надмірне утворення відходів. Johnson & Johnson, Pfizer Inc. Amgen Inc. – фармацевтичне виробництво створює екологічні ризики, пов'язані з утилізацією біологічних і хімічних матеріалів.

Таблиця 2.6

Характеристика діяльності та досягнень аналізованих транснаціональних компаній у сфері екологічної відповідальності у 2025 році

№ з/п	Назва компанії	Сфера діяльності компанії	Основні досягнення у сфері екологічної відповідальності у 2025 році
1	Apple Inc.	Розробка та виробництво споживчої електроніки, програмного забезпечення та онлайн-сервісів.	- використання 99% перероблених рідкоземельних елементів у всіх магнітах та 99% переробленого кобальту в батареях; - запуск фонду чистої енергії в Китаї на 99 млн. дол. США для розвитку відновлюваних джерел; - розробка системи Daisy для розбирання старих iPhone і повторного використання матеріалів.
2	Nvidia Corp.	Розробка графічних процесорів (GPU), систем штучного інтелекту та суперкомп'ютерів.	- розробка технологій для управління лісовими пожежами та підвищення енергоефективності.
3	Microsoft Corp.	Розробка програмного забезпечення, хмарних сервісів та апаратного забезпечення.	- інвестування 200 млн. дол. США у відновлення лісів Амазонії та Атлантичного лісу, що компенсує 3,5 млн тонн CO ₂ за 25 років; - закупівля понад 7 млн тонн вуглецевих кредитів для лісовідновлення через Chestnut Carbon.
4	Cisco Systems	Розробка мережевих технологій та рішень для підприємств.	- 100% випущених нових продуктів та упаковки відповідають принципам циркулярного дизайну; - інвестування 100 млн. дол. США через Cisco Foundation у кліматичні рішення.
5	Procter & Gamble	Виробництво побутової хімії та товарів для дому.	- підтримка ініціатив, таких як Circulate Capital та Alliance to End Plastic Waste, для зменшення пластикових відходів та сприяння більшій циркулярності; - компанія зобов'язалася до нульової вирубки лісів у своїх ланцюгах постачання, плануючи інвестувати 20 млн. дол. США у розробку альтернатив деревній целюлозі з 2025 по 2030 рік.
6	Johnson & Johnson	Виробництво медичних виробів, фармацевтичних та споживчих товарів.	- підтримка постачальників у реалізації екологічних цілей через програму CDP Supply Chain.

Продовження таблиці 2.6

7	Pfizer Inc.	Фармацевтична компанія, що займається розробкою та виробництвом ліків.	- впровадження стратегії зменшення екологічного впливу ліків протягом їх життєвого циклу.
8	Amgen Inc.	Біофармацевтична компанія, що спеціалізується на розробці ліків для лікування важких захворювань.	- у 2025 році компанія була включена до списку «Найзеленіші компанії світу».
9	Ecolab Inc.	Постачання технологій та послуг у сфері водних, енергетичних та гігієнічних рішень.	- 91% упаковок, що використовуються компанією, є переробленими або багаторазовими, що відповідає принципам циркулярної економіки; - компанія оголосила про затвердження своїх кліматичних цілей ініціативою Science-Based Targets (SBTi), що підтверджує наукову обґрунтованість її зобов'язань щодо зменшення викидів парникових газів.
10	Caterpillar Inc.	Виробництво будівельної та гірничодобувної техніки.	- здійснено запуск електричного навантажувача R1700 XE, що зменшує викиди та потребу в вентиляції під землею; - співпраця з Redwood Materials для переробки літій-іонних батарей та повторного використання цінних металів.
11	CRH	Виробництво будівельних матеріалів та інфраструктурних рішень.	- оголошено про придбання компанії Eco Material Technologies за 2,1 млрд. дол. США. Eco Material спеціалізується на виробництві цементу з низьким рівнем викидів CO ₂ ; - розроблено «Рамкову стратегію сталого майбутнього», яка зосереджена на вирішенні трьох глобальних викликів: водні ресурси, циркулярність та декарбонізація.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та даних звітності підприємств

Виробництво будівельних матеріалів належить до найбільш енергоємних секторів із високим рівнем викидів CO₂, що визначає компанію CRH як одну з головних об'єктів екологічної оцінки. CRH, штаб-квартира якої знаходиться в Дубліні (Ірландія), є провідним північноамериканським виробником бетону, асфальту та заповнювачів, таких як щебінь граніт, вапняк та пісковик. Це також найбільший північноамериканський переробник цих матеріалів. Компанія

представлена переважно на розвинених ринках, найбільшим із яких є Північна Америка, на частку якої припадає 75% доходів.

Виробництво цементу пов'язане з високим клінкерним фактором – інтервал, який вимагає значного спалювання вапняку та інших матеріалів, що призводить до виділення CO₂. CRH постійно працює над зниженням цього показника, але він залишається важливим джерелом екологічного впливу. При цьому CRH у своїй дорожній карті декарбонізації зазначає, що для виконання частини заходів потрібно значне капітальне фінансування – близько 150 млн доларів США щорічно на середньостроковий період (CRH, 2025). Якщо ці інвестиції не будуть забезпечуватися або впроваджуватися з потрібною швидкістю, компанія може відставати від цілей або залишатися вразливою до змін кліматичних норм чи регуляцій (CRH, 2025).

За даними, представленими у таблиці 2.6, та згідно даних самої компанії, CRH у 2025 році «покращила свій цільовий показник із питомих викидів CO₂ від виробництва цементу до 520 кг на тонну в'язкої продукції; відповідно до звітності, питомі викиди CO₂ від виробництва цементу компанією знизилися до 537 кг (2023 року – 562 кг); з урахуванням змін у портфелі CRH з моменту встановлення цільового показника у 2019 році, питомі викиди CO₂ від виробництва цементу на тонну в'язкої продукції у 2024 році становили 530 кг. Це на 32% менше, ніж 1990 року» (CemNet, 2024).

У дорожній карті з декарбонізації компанії CRH до 2030 року позначено основні кроки щодо досягнення мети скорочення абсолютних викидів CO₂ на 30 відсотків до 2030 року. Значна частина дій, необхідних для виконання Дорожньої карти до 2030 року, ґрунтується на новітніх технологіях, які добре зарекомендували себе в програмах підвищення ефективності роботи та видах діяльності, в яких компанія CRH має підтверджений досвід реалізації. У рамках досягнення цієї мети, компанія CRH придбала активи із виробництва бетонних сумішей та цементу в Техасі за 2,1 млрд доларів. Придбані підприємства

розташовані в регіоні з високим зростанням та вже оснащені новітніми низьковуглецевими технологіями і є ідеальними кандидатами на модернізацію.

Проаналізуємо динаміку та прогресивні зміни у сфері екологічної відповідальності компанії CRH у порівнянні з 10 потужними міжнародними корпораціями у 2020-2024 роках. Згруповані у таблицях 2.7, 2.8 та 2.9 дані відображають ключові кількісні показники, які характеризують екологічну ефективність аналізованих транснаціональних корпорацій.

Таблиця 2.7

Показники управління викидами CO₂, сталого використання ресурсів і екологічної ефективності для провідних міжнародних компаній у 2020 році

№ з/п	Назва компанії	Scope 1 (тCO ₂ e)	Scope 2 – location-based (тCO ₂ e)	Scope 2 – market-based (тCO ₂ e)	Scope 3 (тCO ₂ e)	% зеленої енергії	Повторне використання води (млн м ³)	Переробка відходів (%)
1	Apple Inc.	47430	890200	0	22547000	100	4,9	66,0
2	Nvidia Corp.	2817	74692	65963	1296150	34	7,2	78,0
3	Microsoft Corp.	118100	4102445	228194	11698956	100	5,8	-
4	Cisco Systems Inc.	38743	607218	163645	24623622	85	-	81,0
5	Procter & Gamble	2217501	2566669	402354	247239813	100	6,7	86,0
6	Johnson & Johnson	363924	641489	-	20006143	35	-	25,0
7	Pfizer Inc.	649357	494640	509420	2526537	46	3,9	-
8	Amgen Inc.	1200000	700000	600000	3500000	99	2,4	54,0
9	Ecolab Inc.	281241	140254	53885	7688530	58	-	-
10	Caterpillar Inc.	694000	827000	767000	-	21	3,4	91,5
11	CRH	32400000	2600000	-	10900000	24	109,9	78,0

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Amgen Inc., 2025; Apple Inc., 2024; Cisco Systems, Inc., 2025; CRH, 2025; Ecolab Inc., 2024; Johnson & Johnson, 2025; Microsoft Corporation, 2024; NVIDIA Corporation, 2024; Pfizer Inc., 2025; Procter & Gamble Co., 2024; Caterpillar Inc. 2025).

Аналіз, що проводився за період з 2020 по 2024 роки, охоплює рівень викидів CO₂, об'єми повторного використання води, частку використаної відновлюваної енергії, показники переробки відходів, які дають можливість порівнювати ступінь екологічної відповідальності між компаніями та ідентифікувати лідерів у цій сфері. Системне вимірювання цих показників дає можливість оцінити прогрес компаній у досягненні кліматичних цілей, визначених Паризькою угодою та Цілями сталого розвитку ООН.

Таблиця 2.8

Показники управління викидами CO₂, сталого використання ресурсів і екологічної ефективності для провідних міжнародних компаній у 2022 році

№ з/п	Назва компанії	Scope 1 (тCO ₂ e)	Scope 2 – location-based (тCO ₂ e)	Scope 2 – market-based (тCO ₂ e)	Scope 3 (тCO ₂ e)	% зеленої енергії	Повторне використання води (млн м ³)	Переробка відходів (%)
1	Apple Inc.	55200	3000000	0	20280000	100	5,6	70,0
2	Nvidia Corp.	4612	133569	78210	2701477	40	8,1	60,0
3	Microsoft Corp.	139413	6381250	427442	16111000	100	7,0	50,0
4	Cisco Systems Inc.	34931	564012	108373	17845589	89	1,9	80,0
5	Procter & Gamble	2158000	1510000	-	-	99	6,9	80,0
6	Johnson & Johnson	384622	606096	298566	9036449	33	2,2	-
7	Pfizer Inc.	650587	489611	475107	9678551	46	4,0	-
8	Amgen Inc.	130000	153000	149914	3186000	84	2,1	54,0
9	Ecolab Inc.	299519	257103	-	7006046	80	6,6	95,0
10	Caterpillar Inc.	740000	800000	-	6130000	27	4,1	89,6
11	CRH	31200000	2400000	-	12900000	25	114,7	42,4

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Amgen Inc., 2025; Apple Inc., 2024; Cisco Systems, Inc., 2025; CRH, 2025; Ecolab Inc., 2024; Johnson & Johnson, 2024; Microsoft Corporation, 2024; NVIDIA Corporation, 2024; Pfizer Inc., 2024; Procter & Gamble Co., 2024; Caterpillar Inc., 2024).

Результати аналізу екологічних показників ESG компанії CRH за 2024 рік свідчить про значну концентрацію викидів CO₂ у порівнянні з іншими провідними міжнародними компаніями. Зокрема, Scope 1 для CRH становить 27237619 тCO₂e, що є найвищим значенням серед усіх аналізованих компаній у таблиці. Scope 2 (location-based) досяг 2500000 тCO₂e, тоді як Scope 3 – 17400000 тCO₂e, що у сукупності демонструє високу непрямую вуглецеву інтенсивність ланцюгів постачання та операцій. Компанія використовує 25% зеленої енергії, що є відносно низьким показником у порівнянні з технологічними компаніями, які практично повністю переходять на відновлювані джерела. Разом із тим, CRH демонструє значне повторне використання води – 139 млн м³, що є найвищим значенням серед компаній, включених до аналізу. Такі великі обсяги використання води зумовлені специфікою галузі, у якій працює компанія, і, зокрема, специфічними промисловими практиками з рециркуляції води у виробництві бетону та цементу. Рівень переробки відходів становить 44,7%, що нижче середніх показників інших міжнародних корпорацій.

Таблиця 2.9

Показники управління викидами CO₂, сталого використання ресурсів і екологічної ефективності для провідних міжнародних компаній у 2024 році

№ з/п	Назва компанії	Scope 1 (тCO ₂ e)	Scope 2 – location-based (тCO ₂ e)	Scope 2 – market-based (тCO ₂ e)	Scope 3 (тCO ₂ e)	% зеленої енергії	Повторне використання води (млн м ³)	Переробка відходів (%)
1	Apple Inc.	48600	1206700	3400	18504000	88	6,1	71,0
2	Nvidia Corp.	14390	178087	0	3637478	72	8,9	88,0
3	Microsoft Corp.	143510	9955368	25909	15140000	100	7,8	94,8
4	Cisco Systems Inc.	32562	135438	28418	17092306	83	2,7	54,0
5	Procter & Gamble	1987000	2228000	165000	16700000	99	3,5	100,0
6	Johnson & Johnson	314690	460864	116236	4779516	21	9,5	18,6
7	Pfizer Inc.	1652610	500077	519558	5600000	10	-	78,3

Продовження таблиці 2.9

8	Amgen Inc.	107000	128	14000	1705000	90	2,2	55,0
9	Ecolab Inc.	270090	158536	70826	7798972	69	9,4	99,0
10	Caterpillar Inc.	704860	65444	16736	1950404	31	-	90,7
11	CRH	27237619	2500000	-	17400000	25	139,0	44,7

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Amgen Inc., 2025; Apple Inc., 2024; Cisco Systems, Inc., 2025; CRH, 2022; Ecolab Inc., 2024; Johnson & Johnson, 2024; Microsoft Corporation, 2024; NVIDIA Corporation, 2024; Pfizer Inc., 2024; Procter & Gamble Co., 2024; Caterpillar Inc., 2024).

Загальні результати комплексної оцінки екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій у 2020–2024 роках дають можливість сформулювати такі висновки:

1. Apple Inc. У 2020-2024 роках компанія мала високі значення показника Score 2, які характеризуються значними коливаннями (у 2022 різко зросли до 3 млн тCO₂e). Водночас рівень показника Score 3 зменшився з 22,5 млн тCO₂e (2020) до 18,5 млн тCO₂e (2024), що свідчить про результативність роботи з ланцюгом постачання. Використання відновлюваної енергії у 2020–2022 роках зберігалося на рівні 100%, а у 2024 знизилося до 88%. Повторне використання води поступово зростало з 4,9 у 2020 році до 6,1 млн м³ – у 2024. Показники переробки відходів за цей же період також демонструють поступове зростання з 66% до 71% (Apple Inc., 2024).

2. Nvidia Corp. На фоні стрімкого зростання Score 3 (з 1,29 млн тCO₂e у 2020 до 3,64 млн. тCO₂e – у 2024 році, частка зеленої енергії за аналогічний період активно збільшувалася з 34% до 72%, що є позитивним трендом. Обсяги повторного використання води також зросли з 7,2 до 8,9 млн м³. Рівень переробки відходів у 2022 році знизився до 60%, але у 2024 відновився і досягнув 88% (NVIDIA Corporation, 2024).

3. Microsoft Corp. У 2024 році показник Score 2 різко зріс до майже 10 млн тCO₂e, що було пов'язано з експансією дата-центрів. Score 3 також зріс до 15,1

млн тCO₂e. При цьому позитивним трендом є те, що використання відновлюваної енергії зберігалось на рівні 100% протягом усіх років, а повторне використання води стабільно зростало з 5,8 у 2020 році до 7,8 млн м³ у 2024 році. Показники переробки відходів також значно покращилися до 2024 року, сягнувши значення 94,8% (Microsoft Corporation, 2024).

4. Cisco Systems Inc. Компанія протягом аналізованого періоду демонструвала стале скорочення показників Scope 1, Scope 2 та Scope 3. Водночас частка зеленої енергії залишалася практично незмінною, а повторне використання води було низьким і у 2024 становило лише 2,7 млн м³. Переробка відходів різко впала з 81% у 2020 році до 54% – у 2024 році (Cisco Systems, Inc., 2025).

5. Procter & Gamble. У 2020–2022 роках показники Scope 1 скоротилися з 2,2 млн до 2,15 млн тCO₂e, а у 2024 – ще до 1,99 млн. Показники Scope 3 у 2020 були найбільшими серед усіх компаній (247 млн тCO₂e. Використання відновлюваної енергії компанією характеризується як стабільно високе (99–100%). Повторне використання води компанією у 2024 році скоротилося до 3,5 млн м³ у 2024 році проти 6,9 – у 2022 році. Показники переробки відходів, навпаки, покращилися з 86% до абсолютної величини – 100% (Procter & Gamble Co., 2024).

6. Johnson & Johnson. Показники Scope 1 скоротилися з 364 тис. (2020 рік) до 314 тис. тCO₂e (2024 рік). Показники Scope 3 також різко зменшилися з 20 млн (2020 рік) до 4,8 млн (2024 рік). На фоні падіння рівня використання відновлюваної енергії з 35% до 21% та зниження рівня переробки відходів з 25% до 18,6%, збільшився показник повторного використання води (до 9,5 млн м³ у 2024 році) (Johnson & Johnson, 2025).

7. Pfizer Inc. У 2020–2024 роках показники Scope 1 та Scope 3 різко зросли. При цьому частка «зеленої» енергії знизилася до 10%, а рівень повторного використання води характеризувався нестабільністю (за 2024 рік немає даних). Переробка відходів також є нестабільною і вперше зафіксувалася у 2024 році на рівні 78,3% (Pfizer Inc., 2025).

8. Amgen Inc. Компанія демонструє позитивні тренди, скоротивши показник Score 1 до 107 тис. тCO₂e. Показники Score 3 також зменшилися з 3,5 млн (2020 рік) до 1,7 млн (2024 рік). Частка зеленої енергії, водокористування та рівень переробки відходів протягом аналізованого періоду майже не змінювалася (Amgen Inc., 2025).

9. Ecolab Inc. Показники Score 1 Score 2 і Score 3 протягом аналізованого періоду залишалися високими. Водночас, зросла частка відновлюваної енергії з 58% до 69%. Повторне використання води у 2024 році зросло до 9,4 млн. м³. Частка переробки відходів також послідовно зростала і досягла 99% (Ecolab Inc., 2024).

10. Caterpillar Inc. У 2020 році показники Score 1 становили 694 тис. тCO₂e, у 2022 – 740 тис., у 2024 – знизилися до 704 тис. Показники Score 3 зменшилися до 1,95 млн у 2024 році. Частка зеленої енергії поступово зростала з 21% до 31%, при цьому рівень переробки відходів також зберігався на високому рівні (90,7% у 2024 році) (Caterpillar Inc., 2025).

11. CRH. Показники Score 1 за період з 2020 по 2024 рік скорочувалися (з 32,4 млн до 27,2 млн тCO₂e), що є позитивним трендом для цементної промисловості, однак значення Score 3 зросли (з 10,9 млн до 17,4 млн тCO₂e). Частка зеленої енергії залишалася стабільно низькою (24–25%), а частка переробки відходів суттєво впала (з 78% до 44,7%). Однак CRH досягає найбільших показників повторного використання води серед аналізованих компаній (139 млн м³) (CRH, 2025).

Використання абсолютних показників для аналізу екологічної складової ESG є методологічно доречним, тому що:

- абсолютні показники відображають реальний масштаб екологічного впливу компаній, що є ключовим у контексті оцінювання їх внеску у досягнення цілей сталого розвитку та декарбонізації. Це особливо важливо для міжгалузевого порівняння, оскільки, наприклад, у технологічних компаній (Apple, Microsoft) домінують непрямі викиди (Score 3), тоді як у

промислових підприємств (CRH, Caterpillar) – значні прямі викиди, що робить їх екологічний вплив структурно різним;

- для досліджуваних компаній з різних галузей використання відносних показників (особливо у співвідношенні з фінансовими) може призводити до втрати змістовної інтерпретації. У випадку зіставлення ІТ-компаній та виробничих підприємств абсолютні значення забезпечують вищий рівень порівняльності саме за екологічним навантаженням, а не за фінансовою моделлю бізнесу;
- абсолютні показники є базою для оцінювання ефективності екологічної трансформації, оскільки дають змогу відстежувати скорочення викидів, ресурсоспоживання та відходів за період незалежно від коливань доходів чи обсягів виробництва.

Водночас, у межах алгоритму запропонованої у параграфі 1.3 моделі оцінювання ESG-ефективності, забезпечується поєднання абсолютного і відносного аналітичних рівнів дослідження Е-компоненту: абсолютні показники формують базу для оцінки екологічного навантаження, а введення відносного (інтенсивного) блоку у системі екологічних критеріїв для аналізу ефективності ESG-заходів (блок С) дає змогу визначити ефективність трансформаційних процесів та порівняльність результатів.

Отримані результати динамічного аналізу пропонуємо представити у вигляді порівняльної таблиці (табл. 2.10).

Проведений аналіз показав наявність значних відмінностей між компаніями залежно від галузі. Так, високотехнологічні корпорації (Apple Inc., Nvidia Corp., Microsoft Corp.) демонструють високий рівень впровадження джерел відновлюваної енергії у виробництво та здійснюють інвестування у циркулярні технології. Водночас компанії з високою енергоємністю виробництва (CRH, Caterpillar Inc., Procter & Gamble) було визначено основними генераторами викидів вуглецю, хоча вони також активно впроваджують інноваційні технології для досягнення стратегічних цілей щодо декарбонізації та ресурсоефективності. Загалом же викиди категорії 3 (Scope 3) залишаються

найскладнішою проблемою для усіх корпорацій, оскільки охоплюють повний життєвий цикл продукції та діяльність ланцюга постачання.

Таблиця 2.10

Порівняння сильних та слабких сторін провідних міжнародних компаній за ступенем екологічної відповідальності у 2024 році

№ з/п	Назва компанії	Сильні сторони	Слабкі сторони	Основні стратегії, які реалізують компанії у сфері екологічної відповідальності
1	Apple Inc.	100% зелена енергія, зростання повторного використання води, високий рівень переробки відходів	Поступове зростання Score 3, зниження зеленої енергії у 2024	Декарбонізація ланцюга постачання, циркулярна економіка, інвестування у «зелені» технології
2	Nvidia Corp.	Зростання частки зеленої енергії, покращення переробки відходів	Стрімке зростання Score 3, коливання переробки відходів	Енергоефективні технології, відновлюване енергопостачання, управління водними ресурсами
3	Microsoft Corp.	100% зелена енергія, зростання повторного використання води, значне покращення переробки відходів	Високі Score 2 і 3 через дата-центри	Інвестиції у відновлювані джерела енергії, зменшення вуглецевого сліду центрів обробки даних, циркулярна економіка
4	Cisco Systems Inc.	Зниження Score 1 і 2, висока переробка відходів, значна частка зеленої енергії	Низьке повторне використання води, зниження рівня переробки відходів	Енергоефективність, управління CO ₂ , утилізація відходів
5	Procter & Gamble	Висока частка зеленої енергії, покращення переробки відходів	Великі Score 1 і 2, коливання водокористування, великі Score 3	Перехід на відновлювану енергію, оптимізація виробництва, управління відходами
6	Johnson & Johnson	Зменшення Score 3, зростання повторного використання води	Низька частка зеленої енергії, падіння переробки відходів	Покращення водокористування, поступова декарбонізація виробництва, контроль викидів
7	Pfizer Inc.	Контроль Score 1, покращення переробки відходів	Падіння частки зеленої енергії, коливання Score 3, нестабільне водокористування	Управління енергоспоживанням, відновлювані джерела, оптимізація утилізації відходів
8	Amgen Inc.	Зменшення Score 1 і 3, стабільна переробка відходів	Колівання частки зеленої енергії, обмежене повторне використання води	Оптимізація виробництва, підвищення енергоефективності, управління викидами

Продовження таблиці 2.10

9	Ecolab Inc.	Високий рівень переробки відходів, зростання зеленої енергії, зростання водокористування	Відносно високі Score 3	Інвестиції у відновлювану енергію, програми водоочищення і повторного використання води, циркулярна економіка
10	Caterpillar Inc.	Стабільна переробка відходів, зростання зеленої енергії	Високі Score 1 і 2, коливання водокористування	Енергоефективні технології, покращення управління відходами, зменшення викидів
11	CRH	Зростання повторного використання води, зниження Score 1	Високі Score 3, низька частка зеленої енергії, падіння частки переробки відходів	Водозбереження, впровадження стратегій зменшення вуглецевого сліду, використання вторинних матеріалів і технологій переробки будівельних відходів для повторного застосування.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Проаналізуємо цілі досягнення вуглецевої нейтральності (Net Zero) у компанії CRH та провідних міжнародних компаніях у 2024 році (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Цілі досягнення вуглецевої нейтральності (Net Zero) провідних міжнародних компаній у 2024 році

№ з/п	Назва компанії	Net Zero ціль компанії
1	Apple Inc.	Компанія вже досягла Net Zero за Scope 1 і Scope 2 (тобто є вуглецево нейтральною в рамках власних операцій) з 2020 року.
2	Nvidia Corp.	У 2023–2024 роках компанія зменшила Scope 1 і Scope 2 викиди завдяки переходу на зелений струм у кампусах у США та інших країнах. Компанія заявляє про наближення до Net Zero по Scope 1 і Scope 2, але ще не заявила про 100% досягнення.
3	Microsoft Corp.	Компанія повідомила про зменшення Scope 1 і Scope 2 викидів більш ніж на 90%. У 2024 році характерне використання 100% відновлювальної енергії для дата-центрів, офісів і лабораторій. Для досягнення Net Zero компанія активно інвестує в carbon removal technologies, зокрема пряме вловлювання CO ₂ з повітря (DAC).
4	Cisco Systems Inc.	Темпи зниження Scope 1 і Scope 2 складає 74% від рівнів базового 2019 року. Зменшення стало реакцією на сувору програму енергоефективності, перехід на чисту енергію та закупівлю RECs. 16% Net Zero компанією планується компенсувати через carbon removal до 2025 року.
5	Procter & Gamble	Планується досягнення нульових викидів парникових газів у всьому ланцюгу постачання та операціях (від сировини до роздрібного продавця) до 2040 року

6	Johnson & Johnson	Планується 80% скорочення Score 1 і Score 2 до 2030 року (від рівня базового 2016 року).
7	Pfizer Inc.	Планується досягти Net Zero Standard до 2040 року з 95 % скороченням Score 1 і Score 2 та 90 % скороченням Score 3 від рівня 2019 року.
8	Amgen Inc.	Досягнення абсолютної вуглецевої нейтральності (покриття Score 1 та Score 2) до 2027 року, шляхом скорочення викидів та використання чистої енергії
9	Ecolab Inc.	Компанія прагне досягнути Net Zero викидів по всьому ланцюжку створення вартості до 2050 року на 90%.
10	Caterpillar Inc.	Компанія ставить за мету досягти зниження Net Zero викидів на 30 % до 2030 року.
11	CRH	Компанія встановила ціль до 2030 року зменшити свої абсолютні викиди парникових газів (Score 1 + Score 2) на 30 % від рівня 2021 року (активно переходить на відновлювану електроенергію, інвестує в електрифікацію виробничих процесів та шукає нові джерела «зеленої» енергії). Компанія ставить за мету збільшити частку утилізації та повторного використання матеріалів у своїх продуктах, застосовуючи технології циркулярної економіки. Так, у 2024 році вже було перероблено 44,7 млн тон побічних продуктів та відходів інших виробництв.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та звітів компаній

Як бачимо з таблиці 2.12, компанії демонструють різні рівні амбітності у своїх зобов'язаннях щодо досягнення нульових викидів вуглецю. Найбільш прогресивною є Apple Inc., яка вже з 2020 року досягла Net Zero у рамках операційних викидів (Score 1 і Score 2). Amgen Inc. має на меті досягти повної вуглецевої нейтральності за Score 1 і Score 2 до 2027 року, з акцентом на скорочення викидів та використання чистої енергії. Microsoft Corp. повідомляє про зменшення операційних викидів більш ніж на 90% та забезпечення 100% використання відновлювальної енергії в офісах, лабораторіях і дата-центрах у 2024 році,

Виробництво цементу суттєво впливає на глобальні викиди парникових газів і є одним із секторів, що найважче піддаються декарбонізації. Сьогодні на виробництво цементу припадає близько 8% світових викидів вуглекислого газу, при цьому на кожні 1000 кг виробленого матеріалу припадає понад 900 кг викидів CO₂. Керівництво компанії CRH розуміє, що майбутні результати їх діяльності залежать від здатності компанії розвиватися та адаптуватися до

низьковуглецевої економіки. Саме тому поставлені компанією CRH цілі досягнення вуглецевої нейтральності є невід'ємною частиною довгострокового плану CRH. Інноваційний підхід компанії ґрунтується на інвестиціях у новітні технології, підвищення ефективності виробництва та на придбаннях, спрямованих на прискорення процесу досягнення сталого розвитку (придбання компанією CRH компанії Net-Zero Cement за 2,1 млрд. доларів, що виробляє цемент із нульовим рівнем викидів (TechCem, 2025)). Загалом компанія CRH відіграє провідну роль у планах цементної та бетонної промисловості зі скорочення викидів та забезпечення світового ринку бетоном з нульовим рівнем викидів до 2050 року. Глобальна асоціація цементу та бетону (GCCA) опублікувала докладну дорожню карту, яка показує, як її члени повністю декарбонізуються до 2050 року, що відповідає меті Паризької угоди про обмеження глобального потепління 1,5 °C.

Отже, проведене дослідження дає можливість сформувати комплексне уявлення про рівень екологічної відповідальності провідних транснаціональних корпорацій шляхом зіставлення результатів нефінансової звітності на основі використання уніфікованої системи індикаторів з акцентом на інтеграції трьох ключових стратегічних напрямів сталого екологічного розвитку – вуглецевої нейтральності, ресурсоефективності та циркулярної економіки. Вибір компаній зумовлений як високим рівнем їхнього впливу на довкілля, так і здатністю формувати інноваційні екологічні практики, що робить їх релевантними прикладами для дослідження корпоративної екологічної відповідальності.

2.3. Оцінка соціального (S) компонента ESG та впливу корпоративного волонтерства на загальну ефективність

За сучасних умов для успішного розвитку на ринку підприємствам необхідна гнучка і адаптивна корпоративна культура. Це пов'язано, перш за все з тим, що навколишнє середовище змінюється настільки стрімко, що доводиться

часто терміново приймати рішення, в щораз по-новому складних умовах, а на ознайомлення з ситуацією і виважені рішення просто немає часу.

Корпоративні плани, процедури і стандарти застарівають занадто швидко, тому єдиною твердою і незмінною опорою для прийняття рішень в компанії на всіх рівнях управління є саме організаційна культура, як система найбільш загальних і стабільних цінностей і цілей, принципів і правил поведінки. Тому наявність сильної і стійкої, але в той же час гнучкої організаційної культури є одним із найважливіших факторів виживання в екстремальних умовах та збереження конкурентних переваг.

Є чимало відмінностей в інтерпретаціях феномену організаційної культури. Вони багато в чому ґрунтуються на різному розумінні самого поняття «культура». Сміслова проблема, яка існує в цьому аспекті, поглиблюється застосуванням в управлінні поряд з категорією «організаційна культура» категорії «корпоративна культура», а також різними підходами до їх визначення. Організаційна культура об'єднує такі поняття, як бізнес-філософія (місія організації), культура організації та бізнес-етика (Mullakhmetov et al., 2018). Організаційна культура визнається внутрішнім компасом співробітника компанії. Вона зазвичай створена цілеспрямовано, щоб впливати на процеси й результати діяльності організації. Тому культура стає своєрідним, але важливим і дієвим інструментом управління. Організаційна культура є одним з найвпливовіших елементів організаційного менеджменту, що характеризує концептуальну сутність організації з визначеною системою її цінностей. Чимало досліджень присвячені вивченню організаційної культури (Anning-Dorson, 2021; Zeb et al., 2021; Балика, 2014; Грішнова & Науменко, 2010), але можна назвати лише поодинокі, присвячені її змінам під час війни (Антуневич, 2022; Грішнова & Карюк, 2022). Не вдаючись у дискусії щодо чіткого визначення в науковій літературі цього складного і абсолютно нечіткого феномену, у цьому дослідженні організаційну (корпоративну) культуру визначатимемо як добре сформовану, стійку систему провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства (Грішнова & Науменко, 2010).

Іншим важливим поняттям цього дослідження є корпоративна соціальна відповідальність, якій присвячено багато глибоких досліджень і для її означення ми візьмемо таку добре перевірену тезу: корпоративна соціальна відповідальність – це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури (Колот & Грішнова, 2015).

Знаковим явищем корпоративної культури в час війни стало корпоративне волонтерство, дослідженню якого присвячено небагато робіт (Азьмук, 2019; Проценко, 2019), але його значення в суспільстві і в формуванні соціального капіталу підприємства дуже високе і наростає. Водночас, проблеми взаємозв'язку, синергії і взаємовпливу організаційної культури, корпоративної соціальної відповідальності та корпоративного волонтерства поки що не були досліджені у науковій літературі. Особливого значення і нових акцентів корпоративне волонтерство набуває в умовах масштабних викликів, з якими останніми роками зустрілися компанії усього світу з причин глобальної пандемії, а вітчизняні підприємства, окрім того, зазнали надзвичайних потрясінь в результаті повномасштабної агресії росії проти нашої країни.

У науковій літературі корпоративне волонтерство визначається як участь працівників, які віддають свій час, знання, зусилля та кошти під час робочого часу у запланованій діяльності для зовнішньої неприбуткової чи благодійної організації (Haski-Leventhal, 2022). За більш узагальненим підходом корпоративне волонтерство концептуалізується як організоване зусилля компанії заохочувати працівників до волонтерства, у відповідності з цілями корпоративної соціальної відповідальності, що приносить користь як працівникам, так і громаді (Goldaracena, 2023).

Кожен вид корпоративного волонтерства відрізняється за рівнем відповідальності, що очікується від працівників, та інтенсивністю залученості у корпоративну культуру компанії.

Так, спонсорство та пожертвування можуть набувати форми разової або регулярної фінансової підтримки, функціонування системи грантів або періодичного збору пожертв. З точки зору некомерційного сектора, що відчуває брак коштів, це важлива допомога, але для працівників цей вид діяльності має найменший вплив на прихильність та залученість до корпоративної культури.

У процесі реалізації заходів практичного волонтерства можна отримати практичний досвід роботи із конкретною соціальною проблемою та повсякденною роботою приймаючої організації (збирання сміття, будівництво можуть бути частиною практичного волонтерства). Ця діяльність є привабливою для комерційних організацій завдяки своїй разовій природі та командотворчому ефекту. Для некомерційних організацій практичне волонтерство може стати викликом з огляду на можливі скарги на якість виконаних завдань.

Мікроволонтерство передбачає виконання невеликих офісних завдань або коротких професійних завдань. Перевага мікроволонтерства полягає в тому, що волонтери можуть брати участь у короткострокових проектах, що потребують навичок. Однак між організацією, що приймає, і волонтерами (підрозділ, що відповідає за КСВ або онлайн-платформа) повинні бути тісні відносини, оскільки запорукою успіху є швидка комунікація між сторонами.

Волонтерство, що ґрунтується на навичках – це професійний внесок у розвиток некомерційних організацій (у межах заздалегідь визначених управлінських завдань) та наставництво. Це діяльність у рамках корпоративної соціальної відповідальності, що здійснює найбільший вплив як на волонтерів, так і на компанію та організацію, що приймає. Волонтери можуть перевірити свої професійні знання в іншому організаційному контексті, а некомерційні організації можуть отримати цінний бізнес-орієнтований підхід. Важливо, щоб волонтери брали участь у тих проектах, які відповідають їхній сфері компетенції.

Довгострокова співпраця з некомерційними організаціями може бути спрямована на професійне партнерство та встановлення відносин із постачальниками чи споживачами. Такий формат дає можливість працівникам застосовувати та розвивати професійні компетенції в довгостроковій перспективі, сприяючи одночасно особистісному зростанню та суспільному розвитку. Ця діяльність виходить за рамки волонтерства, заснованого на розвитку навичок, вона включає наставництво та стажування, що виконуються працівниками компанії, але їх кінцева мета – розширення професійної, постачальницької та споживчої мережі компанії за допомогою розвитку некомерційних партнерств. Маркетингові та соціальні переваги цих заходів у сфері КСВ можуть бути поєднані з основною бізнес-метою компанії.

Програма грантової підтримки волонтерів стимулює працівників до залучення у соціально значущу діяльність, заохочуючи їх за добровільне присвячення часу та професійних компетенцій справам, які мають для них особисту цінність. Як правило, після того, як волонтер відпрацював мінімальну кількість годин у некомерційній організації, він може подати заявку на грант до компанії. Після цього компанія здійснює благодійний внесок на користь відповідної некомерційної організації, розмір якого визначається пропорційно до кількості годин волонтерської діяльності, відпрацьованих працівником.

Відпустку для волонтерів (VTO) можна розглядати як короткострокове стажування для працівників. Великі компанії зазвичай пропонують своїм працівникам від 8 до 40 годин на рік для участі у волонтерській діяльності – наприклад, прямому, непрямому чи заснованому на навичках волонтерстві із збереженням звичайної заробітної плати.

Командне волонтерство – це тип волонтерства, що водночас виконує функцію тимблдингу. Такі ініціативи сприяють зміцненню командної взаємодії, оскільки передбачають спільну участь працівників у суспільно корисних проектах. Часто некомерційні організації потребують залучення великих груп волонтерів для підтримки своїх ініціатив (від будівництва житла до участі в екологічних акціях і місцевих громадських заходах).

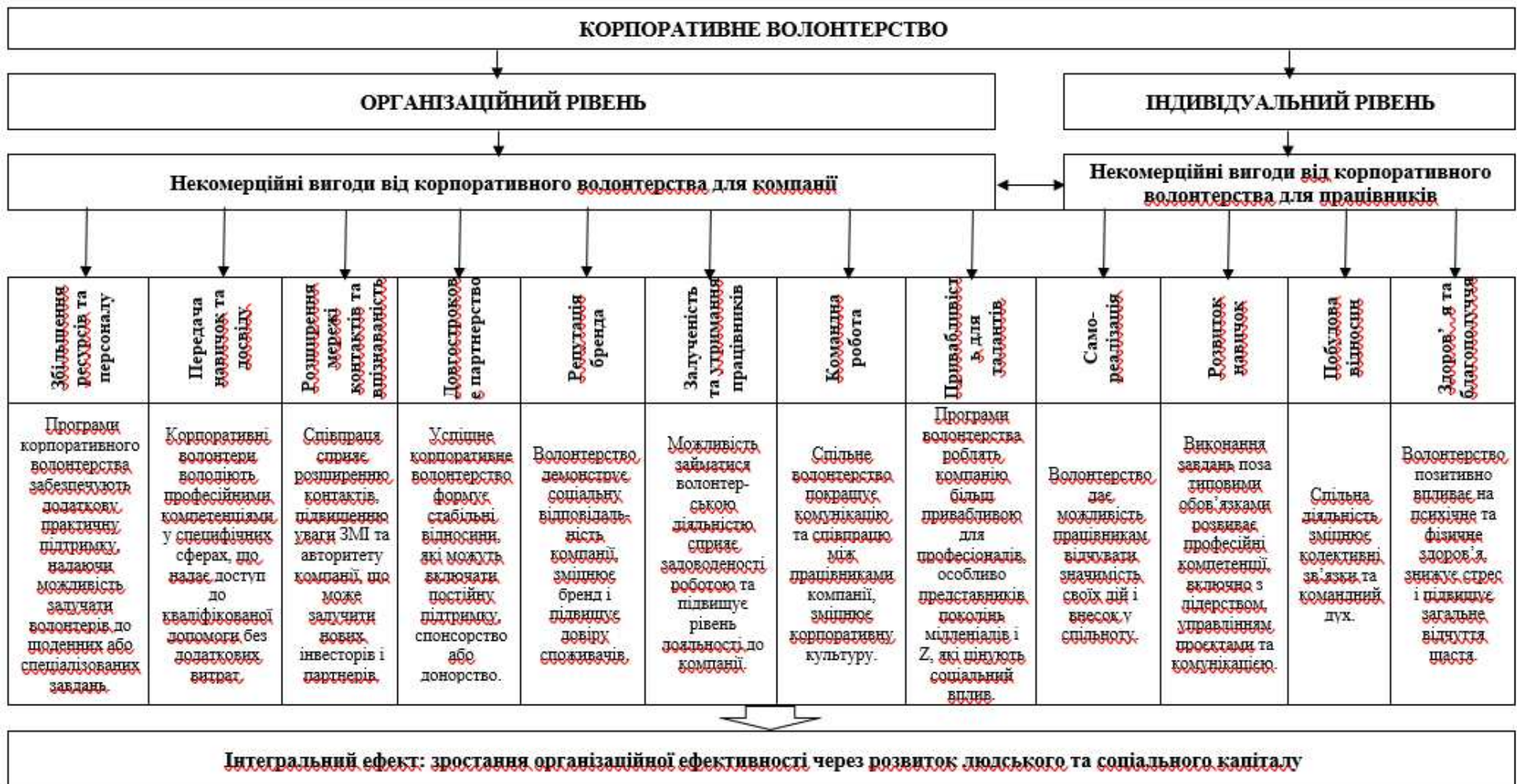


Рисунок 2.7. Систематизація некомерційних ефектів корпоративного волонтерства у вигляді дворівневої структури створення цінності

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

На рисунку 2.7 представлено систематизацію некомерційних ефектів корпоративного волонтерства у вигляді дворівневої структури створення цінності. Такий підхід відображає соціальні та організаційні переваги, які формуються внаслідок впровадження корпоративного волонтерства і виходять за межі його безпосереднього економічного ефекту.

Останніми роками корпоративне волонтерство набуло значного поширення серед міжнародних компаній як одна з найефективніших форм соціальної участі бізнесу, що дає можливість корпораціям здійснювати позитивний внесок у розвиток місцевих громад, а також долучатися до реалізації глобальних соціально орієнтованих ініціатив. Охарактеризуємо підходи досліджуваних нами міжнародних компаній до корпоративного волонтерства у межах яких інтегруються професійні зусилля працівників із фінансовою підтримкою соціально значущих проектів та екологічних ініціатив, що підвищує суспільний вплив компаній та пає позитивний вплив на їх репутацію (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика діяльності міжнародних корпорацій у сфері корпоративного волонтерства

Назва компанії	Заходи щодо корпоративного волонтерства та волонтерські програми
Apple Inc.	У компанії діє корпоративна програма «Volunteer Matching», за якою компанія надає 25 доларів США за кожну годину волонтерської роботи працівника. У 2019 році близько 21000 працівників компанії взяли участь у волонтерських програмах, і Apple пожертвувала 42 млн доларів (без врахування матчингів) у межах своїх програм доброчинності. У рамках програми «Great Global Cleanup» компанія заохочує працівників приєднуватися до прибирання навколишньої території та отримати грошовий матчинг за волонтерські години (за понад 11 років програми працівники зареєстрували мільйони годин волонтерства).
Nvidia Corp.	Згідно програми Inspire 365 компанія підтримує корпоративне волонтерство та благодійність працівників. У 2024 році близько 40% працівників здійснили сукупні пожертви на суму понад 16 млн доларів США та відпрацювали близько 40000 годин волонтерської роботи. Програма поєднує індивідуальну та командну участь працівників у соціально значущих проектах, а також передбачає механізми матчинг-донецшнз (співфінансування благодійних внесків з боку компанії).

Microsoft Corp.	У 2024 році працівники компанії по всьому світу провели близько 1,2 мільйона годин волонтерства і зібрали понад 255 мільйонів доларів США пожертв на підтримку більш ніж 36000 неприбуткових організацій. Компанія має програму «Change Agent», у межах якої працівники допомагають неприбутковим організаціям у цифровій трансформації; до цієї програми одразу залучилося більше 1200 працівників.
Cisco Systems Inc.	Компанія підтримує програму «Time2Give» (оплачувана волонтерська відпустка) і має високий рівень залучення (більше 80% працівників беруть участь у ініціативах). Згідно даних 2020 року компанія накопичила близько 2,8 мільйонів годин волонтерства.
Procter & Gamble	Компанія та її бренди активно підтримують громади по всьому світу через різноманітні програми, включаючи надання доступу до чистої питної води, реагування на надзвичайні ситуації та підтримку місцевих організацій.
Johnson & Johnson	У межах програми «Talent for Good», започаткованої у 2021 році, працівники компанії реалізували понад 150000 годин волонтерської діяльності, зосередженої на проєктах у сферах охорони здоров'я, освіти, розвитку громад і соціальної підтримки.
Pfizer Inc.	Компанія реалізує ініціативи skills-based volunteering, серед яких програма «Global Health Fellows», що діє з 2003 року, її учасниками: є понад 850 працівників, а обсяг волонтерської діяльності оцінюється в понад 420000 годин волонтерської роботи. До програми залучено понад 110 партнерських організацій, а її охоплення – 51 країна. Сфери діяльності програми: підтримка охорони здоров'я, зміцнення систем охорони здоров'я, боротьба з нерівністю
Amgen Inc.	Ініціативи компанії в освітнє середовище реалізуються через «Amgen Foundation» і програму «Amgen Biotech Experience (ABE)». У 2023 році освітні програми залучили понад 25 млн учнів і викладачів у глобальному масштабі, а нові багаторічні фінансові зобов'язання (зокрема 12,4 млн доларів США дофінансування для «ABE») були спрямовані на розширення географії впливу.
Ecolab Inc.	Компанія акцентує увагу на розвитку employee engagement через програми корпоративного волонтерства, зокрема volunteer grants та ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих спільнот. Волонтерські активності реалізовано у 56 країнах світу. Сукупний фінансовий ефект від програм volunteer grants і партнерських внесків у діяльність некомерційних організацій оцінюється приблизно у 5 млн доларів США.
Caterpillar Inc.	Через Caterpillar Foundation, компанія реалізує програму «Volunteer Service Match», за цією ініціативою, за кожні 10 годин волонтерської діяльності працівник може ініціювати грант у розмірі 100,доларів США. У 2024 році працівники компанії відпрацювали понад 110000 годин волонтерської діяльності, а Caterpillar Foundation направив мільйони доларів на підтримку місцевих некомерційних організацій.
CRH	Компанія здійснює стратегічне партнерство з Habitat for Humanity з 2010 року, щороку беручи участь у будівництві одного будинку, залучаючи сотні годин волонтерства працівників та надаючи власні матеріали. У межах освітньої програми: «Rocks Build Our World» працівники компанії викладають учням початкових класів основи геології, охорони природи тощо.. У сфері екологічної волонтерської діяльності компанія надає підтримку 18 сертифікованим середовищам дикої природи (wildlife habitats) загальною площею: понад 1231 г. у дев'яти штатах США та Канаді. Діяльність включає догляд за середовищем, збереження біорізноманіття та утримання територій у належному стані..

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та звітів компаній

Волонтерство – явище дуже суб’єктивне і динамічне, тому його не легко обчислити або проаналізувати. Проте у світі працює фонд Charities Aid, який складає свій Всесвітній індекс благодійності вже більше десяти років. Цей індекс є найточнішим серед усіх наявних. Перший Всесвітній індекс благодійності CAF був опублікований на хвилі світової фінансової кризи, пропонуючи зрозуміти важливість щедрості у часи негараздів. Звіт містить результати опитування 1,95 мільйона осіб та аналіз 119 країн (World Giving Index, 2022).

Цей звіт дає розуміння масштабів і природи благодійництва в усьому світі, досліджуючи три аспекти благодійної поведінки: допомога незнайомій людині, пожертва грошей на благодійність, витрати свого особистого часу.

За даними Charities Aid Всесвітній індекс благодійності у 2022 році становить 40%, що на 5 % більше, ніж попереднього року. Розділ «Допомога незнайомій людині» займає найвищу позицію – 62%, наступний розділ «Пожертва грошей на благодійність» – 35% і найнижче знаходиться розділ «Витрати свого особистого часу» – 23%. Варто також зауважити, що всі три показники в індексі мають позитивну динаміку та зростають протягом останніх 4 років (CAF, 2022).

Тож на 31 березня 2022 року трійку лідерів за рівнем волонтерської діяльності займали Індонезія з показником 68%, Кенія (61%), США (59%) (CAF, 2022). До десятки найщедріших країн світу увійшла й Україна. Фактично, Україна є єдиною європейською країною, яка посідає місце в топ-10, піднявшись у рейтингу з №20 у 2020 році до №10 у 2021 році.

Тож Україна посідає 10 сходинку із загальним показником 49%. Крім того, в розділі «допомога незнайомій людині» Україна займає 13 місце з показником 75%, В розділі «пожертва грошей на благодійність» – 29 місце (47%) та в розділі «витрати свого особистого часу» - 54 місце (24%). Серед сусідів України в цьому рейтингу стоять Замбія (50%) та Ірландія (49%) (CAF, 2022).

У звіті CAF зазначають: «Зростання в Україні за всіма трьома окремими параметрами може бути частково зумовлене соціально-економічним зростанням

країни та культурними зрушеннями, які відбувалися в передвоєнні роки. Дослідження сприйняття українцями благодійності свідчать про те, що такі фактори, як підвищення рівня життя, впровадження нових і більш креативних способів благодійної діяльності» (CAF, 2022).

Проаналізуємо, як пов'язані зміни у організаційній культурі з розвитком корпоративної соціальної відповідальності та корпоративним волонтерством під час війни.

Волонтерський рух в Україні має власну історію започаткування та розвитку. Історія ця, на жаль, сумна. Спалах волонтерської активності охопив усю країну у 2014 р. у зв'язку з воєнною агресією росії на Донбасі. Спочатку волонтерство поширювалось локалізовано, а згодом охопило всю країну. Необхідність допомагати армії, мирним жителям, які постраждали від військових дій росії, підтримувало волонтерський дух народу і набуло нового небаченого поштовху 24 грудня 2022 року у зв'язку з повномасштабним вторгненням жорстокого агресора, окупацією, страшними руйнуваннями мирних об'єктів. Мобілізація ресурсів громадянського суспільства в Україні була реалізована саме через волонтерство у зв'язку із зовнішньою загрозою втрати територіальної цілісності української держави. Такий чинник не є типовим для активізації волонтерського руху в інших країнах світу.

«У 2014 р. українці надавали вагоме значення волонтерському руху, про що свідчить дослідження «Волонтерський рух в Україні» на замовлення ООН. Так, 81 % опитаних вважало, що волонтерський рух є обов'язковою складовою громадського суспільства, 85 % – що волонтерство сприяє зміцненню миру, а 62 % – визнали роль волонтерів у змінах, які відбулися в українському суспільстві» (Бедей, 2020).

На основі узагальнення даних і досліджень ми виділяємо такі причини актуалізації й небаченої активізації волонтерського руху в Україні (Проценко, 2019):

- 1) Повномасштабне вторгнення росії, пряма загроза життю кожного українця, тисячі невинних смертей і десятки тисяч поранень та втрати житла;
- 2) Зростання соціальної напруги в українському суспільстві та загроза державному суверенітету;
- 3) Поява в українському суспільстві нових груп, які потребують допомоги (внутрішньо та зовнішньо переміщені особи; діти, батьки яких пішли на війну; безпосередні учасники війни та їхні сім'ї; мешканці прифронтових міст та селищ тощо);
- 4) Активізація роботи міжнародних організацій на території країни (після повномасштабного вторгнення Україною особливо зацікавилось багато благодійницьких організацій, а саме Міжнародна організація міграції (МОМ), Карітас та Карітас Спес, Ватикан та Папа Римський, GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), UNHCR (United Nations High Commissioner for Refugees), Unicef, British Council, Save the children, Товариство Червоного Хреста та Червоного Півмісяця, ОБСЄ, ПРООН та ін.);
- 5) Неспроможність держави вирішити всі нагальні проблеми і потреби армії й населення швидко та повною мірою.

Водночас важливим аспектом є розвиток культури волонтерства. Волонтери – це звичайні люди, які живуть серед нас, це, нарешті, практично кожен з нас, адже всі ми тепер особливо активно допомагаємо незнайомим людям, які цього потребують, а надто - коли їхні потреби викликані війною. Важливо інформувати населення про можливості надати допомогу, про те, що займатись волонтерством важливо, значимо, не важко і не так багато часу. Волонтерська допомога раніше була переважно одноразова або періодична, а тепер перетворилася на постійну.

Дуже важливо, що в часи важких випробувань волонтерами стали не тільки практично всі громадани України, але й більшість вітчизняних підприємств. Ми

провели глибоке дослідження організаційної культури багатьох компаній, що діють в різних сферах економіки України (Грішнова & Карюк, 2022).

Як показав аналіз елементів організаційної культури вітчизняних та міжнародних компаній в Україні (табл. 2.14), переважна більшість з них усвідомлено і цілеспрямовано здійснили активну трансформацію ціннісних засад організаційної культури підприємств, зокрема: всі без винятку компанії долучились до організації збору коштів для допомоги ЗСУ, волонтерських заходів щодо підтримки наших захисників, підтримки критичної інфраструктури та постраждалих під час воєнних дій, допомоги у доставці гуманітарних вантажів з-за кордону. Щодо змін організаційної культури, які були спрямовані на власний персонал, то всі підприємства більшою чи меншою мірою підтримали своїх співробітників (як матеріально, так і морально), зокрема повністю і вчасно, а іноді наперед, були виплачені зарплати, деякими підприємствами перераховано додаткову фінансову допомогу співробітникам, збережено посади та зарплати мобілізованим колегам, надано допомогу у переміщенні в безпечні місця, організовано психологічну допомогу тощо. Керівництво деяких компаній надало можливість персоналу працювати віддалено або перейти у офіси компанії в інших країнах.

Як видно з досліджених у таблиці 2.13 основних елементів організаційної культури під час війни, більшість зазнала суттєвих змін практично на всіх підприємствах. Особливо характерно, що корпоративні можливості для волонтерства у зв'язку з війною стали домінуючим елементом організаційної культури на всіх досліджених підприємствах.

І хоча ці підприємства – одні з кращих у своїй галузі, і не можна проектувати ситуацію на усі вітчизняні підприємства, однак кращі зразки поведінки швидко поширюються і на основі цього дослідження можна стверджувати, що корпоративне волонтерство стало могутньою течією організаційної культури вітчизняних підприємств.

Динаміка елементів організаційної культури, пов'язаних з корпоративним волонтерством, під впливом війни

Назва підприємства	Елементи організаційної культури (ОК) вітчизняних підприємств									
	Елементи, пов'язані з КВ			Елементи ОК соціальної відповідальності				Інші елементи ОК		
	Організація та надання благодійної допомоги	Корпоративні можливості для волонтерства	Підтримка працівників, які вступили до лав ЗСУ та їх сімей	Прояв активної громадянської позиції та ціннісних орієнтацій	Забезпечення психологічної стабільності колективу	Можливість безпечної і дистанційної роботи	Допомога у евакуації та адаптації працівників	Матеріальна підтримка працівників	Налагоджена комунікаційна система	Виключно державна мова спілкування у колективі
Виробничі компанії										
ТОВ «Сарненський хлібозавод»	+	+++	++	+	+	-	-	+	+	+
СП «Вітмарк-Україна»	+	+++	++	+	++	-	+	+	+	-
Банківські організації										
АТ «ПУМБ»	+	+++	++	+	++	+	++	+	+	++
АТ «Альфа-Банк»	+	+++	++	+	++	+	++	+	+	++
Транспортно-логістичні компанії										
ТОВ «Нова пошта»	+	+++	++	+	++	+	+	+	+	-
ТОВ «Ділекс транспорт»	+	+++	++	+	+	+	+	+	+	-
Будівельні компанії										
ТОВ «ГРАНДМІЙСТЕР UA»	+	+++	++	+	+	-	+	+	+	+
ПРАТ «Дікергофф Цемент Україна»	+	+++	++	+	++	+	+	+	+	+
Консалтингові компанії										
«Deloitte Ukraine»	+	+++	++	+	++	+	+	+	+	+
ТОВ «ВТС КОНСАЛТИНГ»	+	+++	++	+	+	+	+	+	+	+

Примітки: + елемент ОК був і раніше, але значно посилювався з початком війни;

++ елемент ОК виник і набув потужного розвитку у зв'язку з війною;

+++ елемент ОК виник і став домінуючим у зв'язку з війною;

- елемент ОК є на підприємстві, але останнім часом з ним нічого не змінилося.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Персонал є основним ресурсом, від якого залежить успіх бізнесу і, водночас, основним об'єктом і суб'єктом організаційної культури і корпоративного волонтерства підприємства. На початку травня 2022 року, Згідно з даними Міністерства соціальної політики в Україні зареєструвалися й отримали довідку внутрішньо переселених осіб (ВПО) понад 2,7 млн чол. У той же час, за даними УВКБ ООН, станом на 9 червня 2022 року понад 3,2 млн біженців з України зареєструвалися у Європі для отримання тимчасового захисту або подібного статусу (Філіпчук & Сирбу, 2022).

Це стало черговим форс-мажорним фактором у контексті збереження персоналу та необхідності трансформації і розвитку організаційної культури вітчизняних компаній, оскільки така ситуація зумовила значні втрати інтелектуального капіталу та скорочення пропозиції робочої сили, особливо для тих компаній, які знаходяться в зонах, наближених до активних бойових дій і, для збереження бізнесу, були вимушені релокуватися або повністю перейти на дистанційну роботу. Нині організації усвідомлюють невідворотність змін і нових підходів. Еволюція робочого середовища вимагає динамічної організаційної культури, що спонукає керівників розвиватися разом зі своїми працівниками.

Отже, організаційна культура вітчизняних підприємств сьогодні змінюється з невластивою для цього феномена швидкістю. У відповідь на системні, непередбачувані, постійні загрози (і не тільки збереженню бізнесу, але й фізичному та психологічному стану працівників) керівники й колективи провідних вітчизняних компаній запроваджують ефективні якісні зміни, приймають унікальні ситуативні рішення, які допомагають підприємствам швидко пристосовуватися до ситуації, зберігати ринок, робочі місця, створювати більш ефективну, стійку та адаптивну організаційну культуру.

Важливим виявом високої організаційної культури в час війни стало корпоративне волонтерство, потужна активізація якого виявлена нами на всіх досліджених підприємствах усіх секторів економіки. Безумовно, це стає дуже важливим інструментом стимулювання патріотизму персоналу, зміцнює

організаційну культуру, підвищує лояльність як працівників, так і клієнтів, розвиває бренд роботодавця.

Стрімкість та масштабність змін змушують організації переглядати традиційні моделі роботи. Вирішальними факторами розвитку нині є гнучкість та адаптивність. Для компаній вкрай важлива наявність сильної організаційної культури, яка допомагає створювати стійкі команди, готові до нових викликів. Значно зростає увага до ризиків, пов'язаних із людьми, та необхідність впровадження технологій для об'єднання й посилення команд.

Якості сильної організаційної культури визначають умови, у яких вона формується і гартується. В Україні ці умови диктує шалена швидкість змін, непередбачуваність та небезпека ситуації. Головним для організаційної культури в такій ситуації є пошук нових рішень та створення стійких команд. Також наразі важливим є питання добробуту людей, а в перспективі – створення інклюзивного середовища для реінтеграції людей, які пройшли через війну. Тому серед цінних якостей організаційної культури постає гнучкість, відповідальність за рішення в умовах невизначеності, емпатія та щира турбота про людей, забезпечення рівних умов для розкриття потенціалу команд.

Таким чином, організаційна культура виступає дуже важливим елементом ефективної стратегії виживання компанії в умовах невизначеності і допомагає їй отримати досить вагомі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Це є важливою умовою швидкого повоєнного відновлення економіки і національного відродження України.

Висновки до розділу 2

(2.1) На прикладі одинадцяти провідних міжнародних корпорацій для доведення валідності моделі, яка запропонована у попередньому параграфі, у роботі здійснено комплексне емпіричне дослідження ефективності впровадження ESG заходів в екологічній, соціальній та управлінській сферах діяльності компаній. Обрана група компаній забезпечує репрезентативність

вибірки та дає можливість дослідити специфіку прогресивних екологічних стратегій у різних секторах і галузях економіки.

Згідно із вперше запропонованою моделлю, що передбачає трикутну верифікацію ESG-даних, у межах першого рівня здійснювався аналіз ESG-оцінок компаній за даними провідних міжнародних рейтингів (ESG-рейтинг Морган Стенлі Кепітал Інтернешнл, ESG-рейтинг компанії Морнінгстар, ESG-рейтинг Лондонської фондової біржової групи), що дало змогу порівняти підходи різних рейтингових агентств і виявити можливі розбіжності в оцінюванні ESG-профілю компанії.

За даними ESG-рейтингу Морган Стенлі Кепітал Інтернешнл у 2024 році найвищих позицій AAA досягли компанії SRH, Nvidia Corp. та Ecolab Inc., що свідчить про високий рівень їх стійкості до ESG-ризиків та лідерство в інтеграції принципів сталого розвитку. За ESG-рейтингом Морнінгстар компанії Nvidia Corp. (12,5) та Cisco Systems Inc. (13,1) продемонстрували найнижчі рівні залишкового ESG-ризиків, що підтвердило високоефективність їх ESG-стратегій. Найвищі оцінки за ESG-рейтингом Лондонської фондової біржової групи отримали компанії Microsoft Corp. (89), Cisco Systems Inc. (85), Johnson & Johnson (85) та Caterpillar Inc. (83), що засвідчило високу якість і прозорість ESG-звітів

Другий рівень трикутної верифікації, згідно із запропонованою моделлю, передбачає використання даних корпоративної нефінансової звітності, зокрема ESG-звітів аналізованих компаній, які містять конкретні показники екологічної, соціальної та управлінської діяльності. На цьому етапі здійснювалося зіставлення рейтингових оцінок із фактичними показниками діяльності компанії, що дало змогу оцінити відповідність між задекларованими результатами та їх зовнішньою інтерпретацією. Цей етап також передбачав визначення рівня екологічної ефективності (ЕЕ) аналізованих компаній, що розраховується як інтегральний показник, який відображає результативність управління екологічними параметрами діяльності компанії. Запропонований підхід дає можливість емпірично оцінити ефективність екологічних заходів компанії,

порівняти їхні сильні та слабкі сторони у контексті ESG та визначити пріоритети для подальшого зниження екологічного навантаження та екологічних ризиків.

За результатами розрахунків компанії Nvidia, Amgen та Ecolab отримали найвищі значення показника EE (0,7454, 0,7247 та 0,7205 відповідно), що було досягнуто завдяки поєднанню відносно низьких прямих та непрямих викидів та високих показників циркулярності виробництва (переробка відходів, повторне використання води та використання зеленої енергії). Водночас компанія CRH отримала найнижчий показник EE серед аналізованих компаній (0,3836) через порівняно високі абсолютні значення Score 1 і Score 3, а також відносно низьку частку використовуваної зеленої енергії

Вплив соціальної складової ESG досліджено через авторитетні стандартизовані метрики (задоволеність клієнтів, залученість працівників і корпоративна соціальна відповідальність щодо працівників) на фінансову ефективність діяльності міжнародних компаній через показник фінансової стійкості. Найвищий рівень задоволеності клієнтів продемонструвала компанія Caterpillar Inc. (69,1 бала), що свідчить про високу якість обслуговування та позитивний клієнтський досвід компанії. За критерієм залученості та розвитку працівників лідером є Nvidia Corp. з оцінкою у 74,8 бала, що відображає ефективну політику управління людським капіталом та інвестиції в розвиток персоналу. У сфері соціальної відповідальності найвищий рівень демонструють Microsoft Corp. і Cisco Systems Inc. (по 68,5 і 67,3 бала відповідно), що вказує на стратегічне значення соціального впливу та сталого розвитку для їх бізнес-моделей.

За результатами контент-аналізу управлінської складової ESG у аналізованих компаніях діють незалежні ради директорів із розгалуженою системою комітетів, що забезпечує високий рівень контролю, підзвітності та стратегічного нагляду за ефективністю ESG-політики. Компанії, зокрема Apple Inc., Microsoft Corp., Ecolab Inc., Johnson & Johnson, інтегрують етичні принципи через кодекси поведінки та політики доброчесності.

Для реалізації третього етапу трикутної верифікації у межах вперше запропонованої моделі було емпірично перевірено розроблену автором інтегровану методику з 35 аналітичних критеріїв, за допомогою яких оцінювався вплив ESG-практик на економічну, соціальну, екологічну, управлінську та репутаційну ефективність компанії CRH із розрахунком Індексу інтегрованого впливу ESG. Експертне оцінювання було проведено із залученням 15 фахівців компанії CRH з управлінського, екологічного, HR та фінансового напрямів, що забезпечило репрезентативність і комплексність оцінки ESG-ефектів. Для підвищення достовірності результатів застосовано процедуру валідації, зокрема перевірку узгодженості експертних суджень за коефіцієнтом конкордації Кендалла, значення якого становило $W = 0,78$, що свідчить про високий рівень узгодженості оцінок. Загальний Індекс впливу ESG розраховано на основі п'яти аналітичних блоків: А – економічні результати (17 балів із 30), В – соціальні ефекти (18 балів із 30), С – екологічні результати (11 балів із 21), D – управлінські результати (12 балів із 12), Е – репутаційні ефекти (10 балів із 12). Сумарний бал за всіма 35 критеріями становив 68 балів із максимально можливих 105. Отримане значення Індексу впливу ESG (64,8%) свідчить про суттєвий рівень інтеграції ESG-принципів у корпоративну діяльність компанії CRH, що відображає помірно високий рівень її нефінансової ефективності та стійкого управління. За результатами аналізу показників, які формують індекс впливу ESG, компанія CRH продемонструвала значні успіхи в досягненні репутаційних переваг та в прозорості звітності й управління.

(2.2) Проаналізовано динаміку та прогресивні зміни у сфері екологічної відповідальності провідних міжнародних корпорацій у 2020-2024 роках. На основі проведеного аналізу було здійснено порівняння сильних та слабких сторін компаній за ступенем екологічної відповідальності у 2024 році, у результаті чого зроблено висновок про наявність значних відмінностей між компаніями залежно від галузі. Так, високотехнологічні корпорації (Apple Inc., Nvidia Corp., Microsoft Corp.) демонструють високий рівень впровадження джерел відновлюваної енергії у виробництво та здійснюють інвестування у циркулярні технології.

Водночас компанії з високою енергоємністю виробництва (CRH, Caterpillar Inc., Procter & Gamble) визначено основними генераторами викидів вуглецю, хоча вони також активно впроваджують інноваційні технології для досягнення стратегічних цілей щодо декарбонізації та ресурсоефективності. Проведене дослідження дало можливість сформулювати комплексне уявлення про рівень екологічної відповідальності корпорацій за критеріями вуглецевої нейтральності, ресурсоефективності та циркулярної економіки.

(3) Розроблено підхід до оцінювання соціального компонента ESG шляхом систематизації некомерційних ефектів корпоративного волонтерства у вигляді дворівневої структури створення цінності (на рівні підприємства та працівника), що дає можливість враховувати їхній вплив на організаційну ефективність, розвиток людського капіталу та формування корпоративної репутації. Згідно із запропонованим підходом, для компаній корпоративне волонтерство стає джерелом репутаційного капіталу, розвитку партнерських відносин, зростання впізнаваності бренду та формування довіри з боку споживачів і місцевих громад. Водночас працівники отримують можливість самореалізації, підвищення кваліфікації, зміцнення командної взаємодії та психологічного благополуччя. Це сприяє підвищенню залученості персоналу, його лояльності та довгостроковому утриманню працівників. Аналіз досвіду провідних міжнародних корпорацій підтвердив, що корпоративне волонтерство інтегрується у стратегічні програми ESG і корпоративної культури. Ці компанії використовують грантові програми, волонтерські відпустки (VTO), матчинг-донецшнз і волонтерство, засноване на навичках, що забезпечує сталі соціальні результати та водночас підтримує бізнес-цілі.

Результати емпіричного аналізу та оцінювання ефективності ESG-компонентів, представлені у другому розділі, оприлюднені у наукових працях автора (Грішнова & Банніков, 2022; Банніков, 2025 (1); Банніков, 2025 (2)), а також відображені у матеріалах науково-практичних конференцій (Банніков, 2023; Bannikov, 2024).

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ Й ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Синергія соціальної відповідальності та екологічної ефективності: впровадження концепції ощадливого виробництва

Постійне вдосконалення процесів виробництва формує поширену у світовій економіці культуру, одним з напрямів якої є використання принципів ощадливого виробництва. У загальному сенсі концепція ощадливого виробництва диференціюється від традиційних підходів до базових принципів, методів і інструментів організації виробничого процесу до максимального підвищення ефективності використання ресурсів.

Термін «ощадливе виробництво» увійшов до наукового обігу ще у 1988 році завдяки Дж. Крафчіку, який застосував поняття «Lean Production» у назві своєї статті «Тріумф системи ощадливого виробництва» («Triumph of the Lean Production System») (Krafcik, 1988). Водночас саме Д. Т. Джонс і Дж. П. Вумек, а не Дж. Крафчік, вважаються засновниками цієї концепції та авторами філософії ощадливого мислення, оскільки їхній внесок став визначальним у становленні відповідної управлінської парадигми (Womack et al., 1990; Womack & Jones, 2003). Від моменту виникнення концепції й упродовж наступних років було опубліковано значну кількість наукових праць, присвячених застосуванню різноманітних методів та інструментів ощадливого виробництва. У сфері практичного поширення принципів ощадливості функціонують такі організації, як Lean Enterprise Institute (США) та Lean Enterprise Academy (Велика Британія), Lean Enterprise Institute Europe (Нідерланди), Lean Global Network (міжнародна мережа, що об'єднує організації з понад 30 країн), Fraunhofer IAO (Німеччина), що здійснює науково-практичну підтримку впровадження lean у промисловості та державному секторі та інші.

Зазначимо, що новий підхід застосовується не тільки до промислового виробництва. Як показує практика, концепція ощадливого виробництва може бути застосовна у всіх сферах і секторах: виробничому, соціальному, логістичному, енергетичному, IT-секторі, а також у сфері послуг. Вперше зазначена концепція була впроваджена у сфері управління роздрібними ланцюжками постачання серед іноземних компаній (Лисенко et al., 2018). В Америці ця концепція прийнята та реалізована і на державному рівні: більшість штатів впроваджують принципи ощадливого виробництва у своїй роботі, створюють центри, які готують людей, здатних надати послуги з ощадливого виробництва для держсектора.

Поряд з активним поширенням та застосуванням концепції ощадливого виробництва на підприємствах провідних країн світу існує певний дефіцит наукових досліджень в контексті поєднання концепції ощадливого виробництва з іншими сучасними концепціями, спрямованими на сталий розвиток, зокрема концепцією ESG.

Загалом концепція ощадливого виробництва орієнтована на формування ефективної виробничої системи за умов обмеженості ресурсів. У стислому вигляді її сутність можна передати двома поняттями – «скорочення» та «вдосконалення». Під «скороченням» мається на увазі зниження витрат, що насамперед передбачає мінімізацію або, за можливості, повне усунення неефективних витрат часу, зусиль, фінансів і ресурсів. Що стосується «вдосконалення», то акцент робиться на тому, що ощадливе виробництво не зводиться до жорсткої економії, а ґрунтується на детальному аналізі проблем, які існують на підприємстві, та пошуку шляхів їх усунення (а отже – і ліквідації втрат) задля підвищення ефективності, узгодженості та якості бізнес-процесів. Водночас процес удосконалення має передбачати участь усіх працівників підприємства та здійснюватися на постійній і системній основі. Лише за таких умов заходи, спрямовані як на локальні, так і на масштабні перетворення в межах ощадливого підприємства, забезпечать очікувані результати, зокрема скорочення витрат, зменшення загальних і питомих витрат, підвищення якості

продукції, зростання результативності та ефективності діяльності, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Засновник виробничої системи «Toyota» та концепції ощадливого виробництва Тайіті Оно, відомий своєю увагою до усунення втрат у виробничих процесах, виокремив сім їх основних видів: «втрати через надвиробництво, втрати часу через очікування, втрати при непотрібному транспортуванні, втрати через зайві етапи обробки, втрати через зайві запаси, втрати через непотрібні переміщення, втрати через випуск дефектної продукції» (Колос, 2016).

Зазначимо, що чотири види втрат із визначених вище можна назвати «логістичними», що передбачає виокремлення такого поняття як бережлива логістика. Бережлива логістика – це система, що включає в себе всі організації в потоці створення цінності для кінцевого клієнта, коли поповнення запасів відбувається за потребою внутрішнього і зовнішнього споживача невеликими партіями. Система управління запасами при цьому також є частиною логістичної системи управління ланцюжком поставок.

Отже, концепція ощадливого виробництва передбачає залучення кожного працівника до процесів удосконалення бізнесу та максимальну орієнтацію на потреби споживача. Ключовим елементом цієї концепції є цінність продукту для клієнта, тому будь-яке рішення, що не створює доданої цінності, розглядається як втрата. Для їх мінімізації і усунення застосовується сукупність інструментів lean.

Аналіз основних характеристик концепції підкреслює необхідність системної інтеграції інструментів ощадливого виробництва з ESG-практиками для підвищення сталості та ефективності діяльності підприємств, що наочно представлено у таблиці 3.1.

Класифікація інструментів ощадливого виробництва у контексті ESG-виміру

Інструмент	Повна назва	Сутність і ціль	ESG-вимір
TPM	Total Productive Maintenance (Тотальне продуктивне обслуговування)	Всеохоплююче технічне обслуговування, у якому оператори машин беруть участь у профілактиці поломок.	Е – зниження простоїв і втрат енергії; S – підвищення безпеки праці.
Kaizen	Постійне вдосконалення	Безперервне поліпшення процесів шляхом залучення всіх працівників.	S, G – культура участі, етичне управління, відповідальність персоналу.
Process Optimization	Оптимізація процесів	Усунення неефективних дій, скорочення часу циклу, зниження витрат ресурсів.	Е, G – зменшення відходів і викидів, підвищення ефективності управління.
Energy Value Stream Mapping	Енергетичний потік цінності	Карта потоків із фокусом на споживання енергії на кожному етапі.	Е – енергоефективність, зменшення вуглецевого сліду.
Predictive Maintenance	Прогностичне технічне обслуговування	Використання даних та аналітики для прогнозування виходу з ладу обладнання і дефектів до їх появи.	Е, G – запобігання втратам енергії, скорочення ризиків аварій.
Digital Monitoring (IoT)	Цифровий моніторинг через інтернет речей	Онлайн-відстеження стану обладнання та процесів у реальному часі.	Е, S – підвищення прозорості, контроль ресурсів і безпеки.
5S	Сортування, систематизація, сьайво (чистота), стандартизація, самодисципліна.	Організація робочого місця для ефективності та безпеки.	S, G – формування культури дисципліни, охайності, корпоративних цінностей.
Quality at Source	Якість із джерела	Контроль якості безпосередньо на робочому місці, запобігання браку.	Е, S – мінімізація відходів і підвищення відповідальності працівників.
Poka-yoke	Захист від помилки	Система запобігання людським помилкам.	S – підвищення безпеки і довіри персоналу.
SMED	Single-Minute Exchange of Die	Зменшення часу переналагодження обладнання до мнш ніж 10 хв.	G, Е – економія часу й енергії.
Standard Work	Стандартизована робота	Визначення найкращої послідовності операцій, часу та відповідальності для кожного процесу.	G, S – стабільність процесів, підвищення прозорості, безпека й дисципліна.

Продовження таблиці 3.1

Visual Management	Візуальне управління	Використання візуальних індикаторів, панелей, графіків, кольорових кодів для контролю процесів у реальному часі.	G, E – прозорість, миттєве виявлення відхилень, скорочення втрат часу.
Gemba Walks	Місце, де створюється цінність	Керівники особисто відвідують виробництво, щоб побачити реальні процеси, спілкуватися з працівниками і шукати напрями покращення.	S, G – етичне лідерство, розвиток довіри, корпоративна культура участі.
On-the-job Training	Навчання на робочому місці	Практичне навчання персоналу під час виконання роботи, передача знань і навичок без відриву від процесу.	S – розвиток людського капіталу, безперервне навчання.
Hoshin Planning (Hoshin Kanri)	Японська система стратегічного розгортання цілей	Інтеграція стратегічних цілей компанії в операційні завдання на всіх рівнях.	G – узгодженість цілей ESG, стратегічна підзвітність.
Standardized Reporting	Стандартизована звітність	Єдиний підхід до збору, перевірки і представлення фінансових і нефінансових даних (зокрема ESG).	G – прозорість, довіра інвесторів, аналітична сумісність.
KPI Governance	Управління ключовими показниками ефективності	Визначення, контроль і перегляд ключових показників ефективності, узгоджених із цілями сталого розвитку.	G, S, E – баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями.
Risk Registers	Реєстри ризиків	Формалізований облік операційних, екологічних, соціальних і управлінських ризиків.	E, S, G – контроль ризиків ESG і забезпечення стійкості бізнесу.
Control Plans	Плани контролю	Документування методів контролю процесів, частоти перевірок і відповідальних осіб.	G, S – зменшення браку, підвищення відповідальності й якості.
Standard Work for Governance Processes	Стандартизація управлінських процесів	Застосування принципів «стандартної роботи» до корпоративного управління	G – ефективність управління, скорочення бюрократії, узгодженість дій.
PDCA Cycles	Plan–Do–Check–Act (цикл Демінга)	Безперервний цикл планування, виконання, перевірки та коригування дій для постійного вдосконалення.	G, S, E – системність поліпшень, сталість результатів, ESG-орієнтоване управління.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Hassan & Pasha, 2023; Urban, 2025; Thawornsujaritkul & Boonnual, 2024; Rahardjo et al., 2023; Ghraithan et al., 2023; Qureshi et al., 2023; Benslimane et al., 2024).

Як бачимо з таблиці 3.1, взаємозв'язок концепції ESG і концепції ощадливого виробництва заснований на їх спільній системній спрямованості, тобто згідно як з однією, так і з іншою парадигмою, вони обидві спрямовані на підвищення цінності для стейкхолдерів шляхом усунення неефективностей і оптимізації процесів, але роблять це спираючись на різні вихідні концептуальні позиції та орієнтуючись на різні часові перспективи. Концепція ощадливого виробництва акцентує увагу на усуненні втрат у виробничих і операційних процесах (підвищення продуктивності, зниження запасів, покращення якості), тоді як ESG-концепція орієнтується на довгострокову стійкість – екологічну відповідальність, соціальну стабільність і прозоре управління.

Дослідження, проведене К. Стеїнліч щодо впровадження інструментів ощадливого виробництва в молодих і вже зрілих компаніях, показало, що молоді компанії більше використовують такі інструменти, як 5S, standardize work, навчання працівників і менше використовують створення потоку цінностей, вирівнювання потоку. Зрілі компанії приділяють велику увагу навчанню персоналу, організації робочого місця, постійному покращенню, але менше використовують standardize work. Молоді компанії використовують окремі інструменти ощадливого виробництва, а зрілі компанії використовують набір інструментів (Ніколайчук et al., 2017).

Емпіричні та теоретичні узагальнення досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених свідчать, що впровадження принципів ощадливого виробництва забезпечує відчутні економічні та організаційні переваги. Зокрема, серед типових ефектів відзначаються: скорочення часу розробки нової продукції на 30-50%; підвищення якості продукції на 30-50%; збільшення рентабельності інвестиційної діяльності на 15-20%; збільшення продуктивність праці на 10–40 %. При цьому безперечною перевагою цього інструментує те, що ощадливе виробництво ґрунтується переважно на впровадженні організаційних заходів, використанні інноваційного капіталу компанії та не потребує суттєвих капіталовкладень (Кулиняк & Боцман, 2016).

За оцінками McKinsey, фінансові результати проектів у сфері ощадливого виробництва залежать від галузі і у загальному вигляді розподіляються так: 1–3% від виручки – середня економія у традиційних галузях (наприклад, виробництво будівельних матеріалів, як CRH); до 5–7% – у компаніях з високою автоматизацією, цифровим моніторингом (Industry 4.0, IoT); більше 7% досягають компанії, які впроваджують комплексну стратегію ESG та ощадливі практики (енергоефективність, скорочення CO₂, циркулярна економіка).

Реалізація концепції забезпечує не лише скорочення витрат і підвищення якості продукції, але й створює передумови для більш раціонального використання ресурсів, зміцнення внутрішньої координації між підрозділами та підвищення рівня безпеки праці. Основні узагальнені показники ефективності впровадження концепції ощадливого виробництва наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Емпірично визначені діапазони змін ключових показників після
впровадження принципів ощадливого виробництва**

№ п/п	Показники	Типовий діапазон ефекту після впровадження концепції ощадливого виробництва
1	Загальна ефективність обладнання	+8% до +30%
2	Відсоток дефектів і браку	–20% до –66%
3	Час циклу	–20% до –45%
4	Зниження змінних операційних витрат (у % від загальної річної виручки)	–1% до –5%
5	Енергоспоживання	–5% до –20%
6	Логістичні витрати	–20% до –50%
7	Виробничий травматизм	–10 до –50%

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Khanchanapong et al., 2014; IEOM Society International, 2022; Fortuny Santos, 2024; Panigrahi, 2023).

У таблиці 3.3 представлено узагальнення практичного досвіду інтеграції інструментів ощадливого виробництва у реалізацію ESG-цілей провідних міжнародних компаній, що підтверджують ефективність Lean-підходів у досягненні економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності.

**Інтеграція інструментів ощадливого виробництва (Lean) у реалізацію
ESG-цілей провідних міжнародних компаній**

Компанія	Ощадливі підходи та інструменти	Підтверджені Lean ефекти у синергії з ESG ефектами
Apple Inc.	Збільшення частки перероблених і поновлювальних матеріалів у продукції та пакуванні; Lean Manufacturing Training (для постачальників), Gemba Walks (регулярне відвідування виробничих локацій для виявлення умов праці, що потребують покращення).	Зменшення викидів CO ₂ на понад 60 % з 2015 року; використання Kaizen-гуртків у постачальників дало зниження виробничого травматизму на 28% та підвищення продуктивності на 17%.
Pfizer Inc.	«Lean Toolbox» - набір інструментів ощадливого виробництва для підвищення ефективності процесів та усунення втрат. Включає метод Value Stream Mapping (VSM) для візуалізації потоку створення цінності та виявлення «вузьких місць»; а також підхід Right First Time (RFT), спрямований на зменшення браку і повторних перевірок.	Ініціативи у ланцюзі поставок за «зеленими» підходами (water conservation, waste reduction, cut emissions); зниження енергоспоживання на деяких виробничих майданчиках (близько 26 %); скорочення витрат на 5-20 %, зниження запасів і часу циклу на 20-40 %
Johnson & Johnson	Використання енергоефективних технологій, декарбонізація операцій, стандарти будівель (LEED); ініціативи circularity, сталого пакування та управління відходами	Сертифікація будівель (LEED) щодо енергоефективності; зменшення викидів до 2030 року, ініціативи з переробки медичних інструментів (recycling programs).
Microsoft	Впровадження принципів енергоощадного та раціонального проектування в операційні процеси центрів обробки даних (lean energy management). Застосовано рішення прямого охолодження «chip-to-cooling», гібридні конструкції з деревини та сталі, а також системну оптимізацію потоків енергії в дата-центрах.	Зниження споживання енергії на 22 %, підвищення ефективності охолодження серверів на 15 %, скорочення вуглецевого сліду корпоративної інфраструктури У 2024 р. 90,9 % серверів і компонентів були або перероблені, або повторно використані.
Cisco Systems	Circular Design Principles (принципи циркулярного дизайну), Takeback & Reuse Program (програма повернення та повторного використання); Refresh / Remanufacturing (оновлення та відновлення обладнання).	96 % нових продуктів та упаковки у 2024 році відповідають принципам circular design; через програму Cisco Refresh , Takeback компанія повертає та перероблює чи використовує повторно майже 100 % повернутих пристроїв.
Ecolab	Програми Aquanomic, SMARTPOWER та Oasis Pro спрямовані на усунення втрат (muda) у споживанні води, енергії, хімії; забезпечення потоку цінності (value flow) через автоматизоване вимірювання й контроль параметрів.	226 млрд галонів води збережено завдяки оптимізації процесів миття, охолодження й санітарії; більше 3,7 млн миль перевезень зекономлено завдяки оптимізації логістичних маршрутів (Lean Logistics).

Procter & Gamble	Включення сталих пакувальних рішень, інновації у виробництві з акцентом на екологію (sustainable packaging, waste-reduction у виробництві)	З 2020 року у виробництві P&G досягли нульових відходів на полігони (zero manufacturing waste to landfill).
CRH	Energy Value Stream Mapping (E-VSM), Total Productive Maintenance (TPM). Програма «Safety Leadership and Employee Engagement» передбачає використання інструментів Standard Work та Visual Management (розробка єдиних стандартів безпеки та операційних інструкцій на виробництвах) та Gemba Walks.	Зниження енерговитрат на 12% і перехід на понад 50% альтернативних палив на ключових підприємствах; Lean-інструменти стандартизації роботи дали змогу зменшити кількість інцидентів із втратою робочого часу (LTI) на 29% у 2023 р. порівняно з 2020 р.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Apple Inc., 2024; Cisco Systems, 2025; Ecolab Inc., 2024; Johnson & Johnson, 2024; Microsoft Corporation, 2024; Pfizer Inc., 2024; Procter & Gamble Co., 2024).

Досвід провідних міжнародних корпорацій демонструє, що впровадження Lean-інструментів – таких як Value Stream Mapping, Kaizen, Gemba Walks, Total Productive Maintenance, Standard Work, Visual Management, Right First Time сприяє досягненню конкретних ESG-ефектів, серед яких основними є скорочення енергоспоживання та викидів, підвищення залученості персоналу, зменшення виробничих інцидентів, удосконаленню системи звітності та управлінських процесів тощо.

Для українських підприємств, за умов воєнного стану та зростання потреби у підвищенні ефективності виробничих процесів, необхідно досліджувати можливості імплементації міжнародного досвіду реалізації принципів ощадливого виробництва. Однак через нерозуміння всієї сутності системи ощадливого виробництва багато вітчизняних компаній не поспішають запроваджувати її у своїй діяльності. Українські компанії прагнуть отримати швидкі та високі результати, а після того, як цих результатів тривалий час не спостерігається, вони відмовляються застосовувати концепцію. Необхідно розуміти та враховувати, що японські підприємства впроваджують цю систему вже більше півстоліття.

Крім того, незважаючи на існуючі позитивні сторони концепції ощадливого виробництва, вона також пов'язана з деякими труднощами:

- необхідність відчутних організаційних змін;
- можливість значних витрат;
- перепідготовка кадрів;
- довготривалі терміни впровадження
- супротив персоналу змінам та культурна інерція;
- складність інтеграції з існуючими системами управління;
- потреба у постійному моніторингу та оцінці ефективності;
- ризик часткової або неповної реалізації заходів, що знижує очікуваний ефект;
- залежність успіху від високого рівня залучення працівників на всіх рівнях організації тощо.

Незважаючи на значну кількість позитивних переваг впровадження концепції ощадливого виробництва, у нашій країні існують певні проблеми з її реалізацією:

1. вітчизняні підприємства націлені на швидкий результат, який не вимагає кардинальних змін на рівні вищого керівництва компаній.

2. підприємства готові вкладати значні ресурси у технології та обладнання, які, на думку керівників, дають змогу зробити значний ривок, тоді як постійне вдосконалення є для них тривалим процесом із незрозумілим економічним ефектом.

3. українські промислові підприємства беруться за інструменти ощадливого виробництва, однак недооцінюють важливість філософії, тоді як в основі успіхів, наприклад, компанії «Toyota» лежить саме філософія ощадливого виробництва, що передбачає глибоку та всебічну культурну трансформацію. Якщо ощадливе виробництво починається з інструментів та філософії, провідниками якої є керівники, то у персоналу компанії з'являється переконаність у його ефективності, потім змінюється мислення та культура, що

дає можливість приступати до впровадження складніших інструментів, і цикл повторюється.

При цьому існує низка проблем при впровадженні цієї концепції. Більше третини вітчизняних компаній, які використовували концепцію ощадливого виробництва, відмовилися від неї або мають негативний досвід її впровадження. У багатьох зарубіжних країнах існують центри, які допомагають керівникам впроваджувати систему ощадливого виробництва на своїх підприємствах. Це забезпечується за рахунок тренінгів, майстер-класів з керівниками та працівниками, правильної організації робочого місця та впровадження різних методів організації ефективного виробничого процесу.

Проаналізувавши інформацію, щодо вітчизняного досвіду впровадження ощадливого виробництва на підприємствах, можемо розділити проблеми впровадження цієї концепції в українських компаніях на дві групи:

- 1) безпосередньо пов'язані з використанням інструментів (методів) ощадливого виробництва;
- 2) пов'язані з опором до змін.

До першої групи проблем відносяться такі:

- неефективне розташування інструментів та обладнання, що спричиняє зайві та непотрібні переміщення працівників і знижує їх продуктивність;
- низький рівень автоматизації процесів і виконання рутинних операцій низькокваліфікованими працівниками, що стає причиною помилок і призводить до простоїв обладнання та зниження надійності виробничих процесів;
- труднощі у забезпеченні робочих місць необхідними матеріалами, що ускладнює безперервність операційного циклу;
- висока залежність від зовнішніх постачальників, що збільшує ризики збоїв у ланцюгах постачання, особливо в умовах воєнних дій;
- відсутність оперативного коригування процесів і даних при виявленні помилок, що обмежує адаптивність виробничої системи;

- недостатній рівень стандартизації процесів, що ускладнює підтримку однорідності операцій;
- обмежений контроль за виконанням процедур, що призводить до зниження ефективності;
- відсутність належних механізмів для моніторингу та оцінки результатів впровадження інструментів;
- ризик часткової або непослідовної реалізації заходів, що зменшує очікуваний ефект ощадливого виробництва;
- складнощі у поєднанні існуючих ІТ-систем з новими інструментами та методами;
- дефіцит компетенцій серед персоналу щодо використання спеціалізованих інструментів і технологій.
- слабка взаємодія працівників різних відділів, наприклад, відділу якості продукції з відділом, що відповідає за впровадження концепції ощадливого виробництва.

Зазначені проблеми зазвичай пов'язані, по-перше, з недостатньою теоретичною підготовкою працівників різних рівнів, по-друге, з «відірваністю» керівників вищої ланки від практики, від виробничих ділянок та місць створення цінностей, по-третє, із труднощами взаємодії різних відділів компанії. Важливим аспектом тут є і створення еталонних ділянок, їх робота та оцінка, а також аналіз причин виявлених відхилень. При неможливості розв'язати такі проблеми існує велика частка ймовірності, що концепція ощадливого виробництва для підприємства буде згорнута.

Друга група проблем характеризується тим, що інструменти (методи) ощадливого виробництва на українських підприємствах працюють неналежним чином або не працюють через те, що працівники перешкоджають впровадженню нової концепції, існують невирішені питання у різних сферах діяльності компанії. Неможливість вирішити проблеми, об'єднані цією групою, здатна загальмувати використання концепції ощадливого виробництва. У такому

випадку головними орієнтирами при впровадженні ощадливого виробництва має стати культура, лідерство, залучення, мотивація.

Для вирішення першої групи проблем на вітчизняних підприємствах необхідно:

- ознайомити працівників різних рівнів із передовим досвідом впровадження інструментів та реалізації принципів ощадливого виробництва зарубіжними підприємствами;
- створити на підприємствах робочу групу з числа працівників та запрошених консультантів для реалізації концепції на еталонній ділянці. Робоча група може допомогти у виборі альтернативних варіантів для вирішення проблем, надати допомогу працівникам і лінійним керівникам у разі труднощів. При цьому необхідно врахувати, що у працівників, що залучаються до робочих груп, повинні бути необхідні компетенції залежно від рівня оволодіння концепцією ощадливого виробництва (лін-практик, лін-спеціаліст, лін-експерт);
- регулярно фіксувати на відео роботу працівників під час використання ними інструментів ощадливого виробництва, щоб у подальшому побачити помилки та зрозуміти причини їх появи, які можуть бути пов'язані з неправильними інструкціями або неправильним розташуванням інструментів на робочому місці (наприклад, при впровадженні методу 5S);
- створювати інструкції для працівників таким чином, щоб в їх основі містилися фактичні дані щодо роботи з обладнанням, було враховано рівень професійної підготовки, а працівники мали базові знання про доручене їм обладнання;
- удосконалювати інструкції таким чином, щоб вони були зрозумілі всім категоріям працівників незалежно від їхнього початкового рівня знань;
- впроваджувати інструменти ощадливого виробництва і слідувати його принципам, використовуючи метод від простого до складного;

- обов'язково знаходити справжні причини помилок при збоях і різноманітних порушеннях з метою уникнення повторення;
- створити довірчу атмосферу серед усіх працівників підприємства, підтримувати ініціативну поведінку щодо покращення якості продукції;
- безперервно вдосконалювати процеси.

Для вирішення другої групи проблем, пов'язаних із опором персоналу до змін, пропонується внести зміни до базових елементів структури компанії

1. Структура:

а) формування такої організаційної системи, яка забезпечує безперервне навчання персоналу, створює умови для практичного використання набутих знань, а також сприяє накопиченню, збереженню й передачі досвіду;

б) побудова оновленої організаційної структури, що стимулює розвиток підприємницької активності працівників і забезпечує досягнення синергічного ефекту.

2. Культура:

а) зміна корпоративної культури шляхом зміни поведінки працівників, формування ясного та чіткого розуміння цілей підприємства, поділу цінностей підприємства у відповідності із концепцією ощадливого виробництва;

б) наявність заходів щодо підтримки корпоративної культури, згуртування колективу, підтримка ініціативи малих груп.

3) Лідерство:

а) формування нових якостей лідера будь-якого рівня, таких як здатність до навчання, підтримка командної роботи, спрямування до шляхів вирішення проблеми (а не надання готової відповіді), можливість подавати особистий приклад удосконалення та розвитку, брати на себе відповідальність за колективний результат роботи, зміцнювати емоційний зв'язок із колективом тощо, тобто керівництву необхідно наочно демонструвати підвищення власної компетентності особистою участю у ощадливому виробництві;

б) зосередження уваги як на управлінні процесами, так і на управлінні ефективністю та вирішенні проблем, та керівництві колективом.

4. Мотивація:

а) перетворення зовнішньої мотивації працівників у внутрішню, що сприяє посиленню внутрішньої конкуренції, що виникає внаслідок наявних цілей та обмеженості ресурсів для їх здійснення;

б) переважання нематеріальних методів заохочення працівників, розроблених для кожної категорії персоналу, при цьому створення у них стимулів для безперервного вдосконалення організації;

5. Навчання:

а) надання працівникам можливостей для розвитку «по горизонталі», що може бути досягнуто шляхом навчання суміжним професіям;

б) забезпечення ефективної координації та комунікації між підрозділами з метою запобігання внутрішнім непорозумінням, а також організації передачі наявних знань;

в) формування системи управління знаннями, що передбачає накопичення, збереження й поширення досвіду, а також створення умов для прояву ініціативи працівників у вирішенні проблем, подання пропозицій і забезпечення ресурсів для їх реалізації.

Отже, запровадження концепції ощадливого виробництва в нашій країні є непростим завданням, яке потребує значних зусиль, але ті вітчизняні компанії, які вже відчули результати впровадження принципів ощадливого виробництва вважають, що до нього рано чи пізно прийдуть усі підприємства. Тому для ефективного впровадження принципів ощадливого виробництва на українських підприємствах необхідним є створення цілісної системи управління трансформаціями, яка б поєднувала стратегічне планування, організаційні зміни та розвиток людського капіталу. Така система має забезпечувати узгодженість дій на всіх рівнях підприємства, від стратегічного до операційного, а також передбачати адаптацію інструментів ощадливого виробництва до вітчизняних умов господарювання. Саме системний підхід дасть можливість забезпечити стійкість результатів і створити передумови для інтеграції принципів ESG у виробничу діяльність (рис. 3.1).

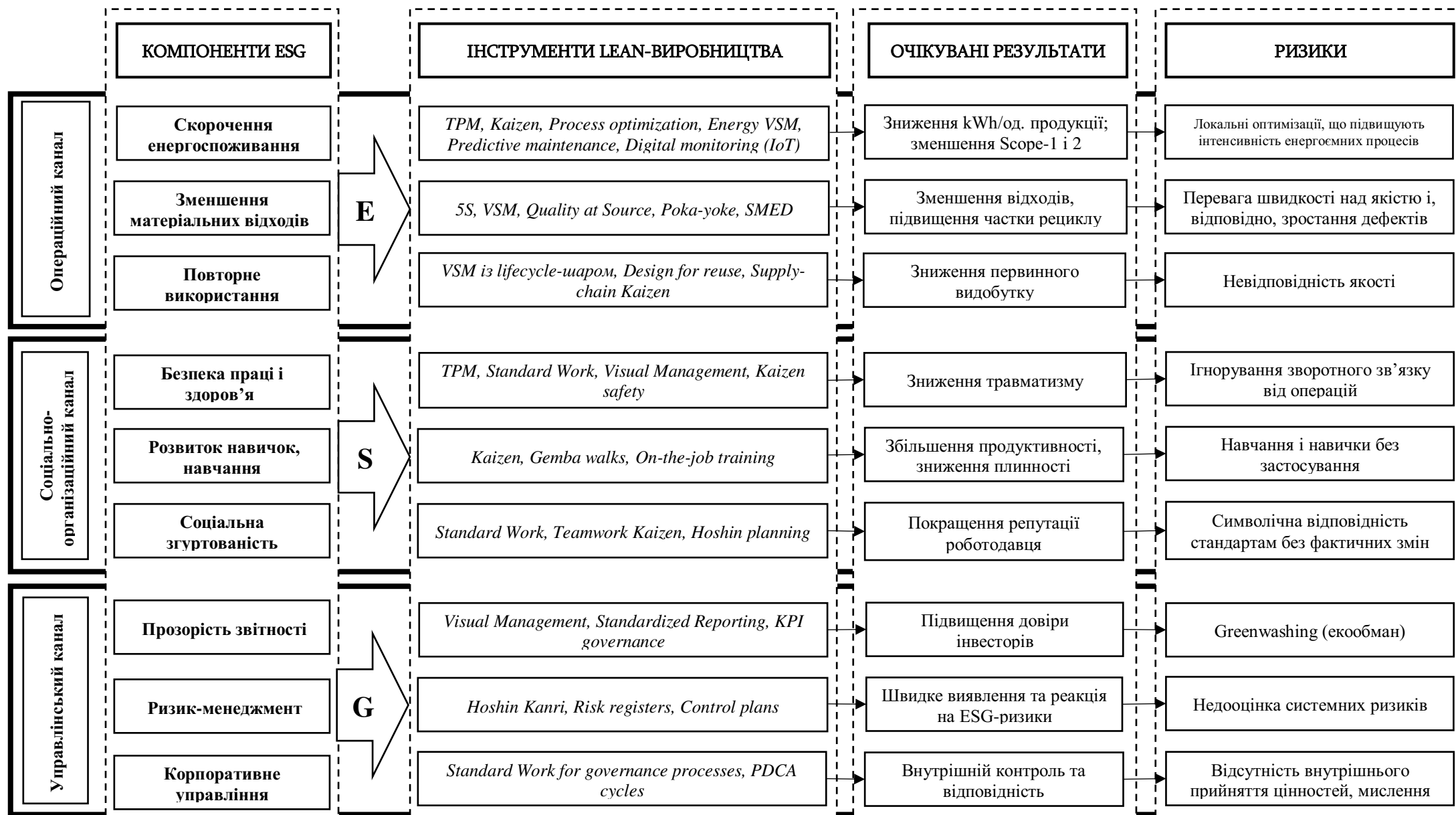


Рис.3.1. Система взаємодії компонентів ESG та інструментів ощадливого виробництва

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Систему взаємодії компонентів ESG та інструментів ощадливого виробництва можна представити у вигляді трьох каналів: операційних, соціально-організаційних та управлінських.

Операційні канали (direct operational channels) – це заходи та інструменти концепції ощадливого виробництва (5S, TPM, SMED, VSM), що спрямовані на зменшення матеріальних та енергетичних втрат, що прямо покращує екологічні показники (менше відходів, нижчі викиди на одиницю продукції тощо) і робить Lean інструментом реалізації «Е» компоненту ESG.

Соціально-організаційні канали (socio-organizational channels) – це підхід ощадливого виробництва в основу якого закладена повага до працівника, Kaizen-культура та залучення персоналу. Заходи Lean-концепції у межах зазначеного каналу підсилюють «S» компонент ESG шляхом підвищення задоволеності працівників, зниження рівня травматизму, розвитку і удосконалення навичок, що у свою чергу опосередковано впливає на продуктивність і репутацію компанії.

Управлінські канали (governance channels), що формуються на підприємстві у межах концепції ощадливого виробництва передбачають проведення стандартизації процесів, впровадження візуального менеджменту і внутрішнього контролю, посилюючи цим самим прозорість і відповідність політикам, які у сукупності формують складову «G» ESG підходу. Ощадливе виробництво також сприяє кращому моніторингу ключових показників ефективності та суворішому контролю дотримання нормативів.

Насамкінець слід зазначити, що впровадження концепції ощадливого виробництва у прагненні сучасних компаній до сталого розвитку за сучасних умов істотно обумовлюється рівнем розвитку людського капіталу і організаційною культурою. Безпосередньо такі показники як рівень залучення працівників, ефективність внутрішньої комунікації і підтримка з боку керівництва стають ключовими детермінантами інтеграції принципів ощадливого виробництва у практики впровадження ESG концепції.

Соціальний вимір ощадливого виробництва, що передбачає навчання, наставництво, командну взаємодію та систему безперервного вдосконалення

створює організаційну готовність до екологічних нововведень та змін. У цьому розумінні навчання персоналу та їх участь у кайдзен-групах з використанням механізмів колективного зворотного зв'язку сприяє не тільки підвищенню операційної ефективності, а й зростанню екологічній свідомості працівників (Ferrazzi, Frecassetti, Bilancia & Portioli-Staudacher, 2024). Дослідження показують, що технічні інструменти ощадливого виробництва (5S, TPM, VSM тощо) самі по собі мають обмежений вплив на екологічні результати, і тільки за умов запровадження соціально-організаційних змін та інтеграції цілей ESG у систему мотивації, практики ощадливого виробництва трансформуються у сталий операційний підхід. Відповідно, людський капітал і управління на основі лідерства виступають модераторами зв'язку між заходами ощадливого виробництва та екологічною ефективністю компанії, забезпечуючи перехід від операційної ощадливості до екологічно орієнтованої ощадливості (eco-lean).

3.2. Оптимізація корпоративного управління (G), впровадження ефективної системи комплаєнсу та забезпечення прозорості звітності

Останні роки світова спільнота стала свідком суттєвого зростання як частоти, так і глибини економічних і соціальних ризиків на глобальному рівні. Попри певну стабілізацію економічного зростання, його темпи все ж лишаються повільними. Так, Міжнародний валютний фонд у жовтні 2024 року прогнозує глобальне зростання на рівні 3,1%, що є суттєво нижчим за середній показник 2000–2019 років у 3,8% (International Monetary Fund, 2024).

Геополітичний ризик продовжує займати центральне місце, оскільки російсько-українська війна активно продовжується, а на Близькому Сході спалахує непередбачений конфлікт. І хоча травні 2023 року глава Всесвітньої організації охорони здоров'я офіційно оголосив про припинення COVID-19 як глобальної надзвичайної ситуації у сфері охорони здоров'я, соціальні та економічні наслідки пандемії даються взнаки: від порушень ланцюгів постачання та нестачі робочої сили до посилення торговельних бар'єрів і явних

недоліків у глобальних системах управління охороною здоров'я. Крім того, підвищена частота суворих кліматичних явищ у поєднанні з систематичними порушеннями прав людини залишається важливою проблемою для бізнесу.

Найголовніше те, що жоден із цих ризиків не існує ізольовано – вони глибоко взаємопов'язані та спричиняють каскадний вплив на бізнес-середовище. У цьому контексті реалізація політики комплаєнсу набуває вирішального значення, адже поширюючись загалом на підприємство та сприяючи безперервній комунікації та обміну інформацією між різними відділами та функціями, комплаєнс може не лише виявляти, оцінювати, керувати та пом'якшувати ризики на випередження, але й сприяти виявленню найкращих можливостей для розвитку.

Проблематика комплаєнс-контролю як механізму управління ризиками стає все більш актуальною в умовах зростаючої турбулентності й глобалізації, що підвищує значення прозорості, відповідальності та ефективного контролю в корпоративному управлінні. У різних дослідженнях висвітлено аспекти комплаєнс-контролю з акцентом на його вплив як на стабільність підприємств, так і на забезпечення дотримання етичних стандартів і законодавчих вимог. Комплаєнс-контроль забезпечує відповідність господарської діяльності внутрішнім і зовнішнім стандартам та запобігає негативним наслідкам, таким як репутаційні втрати, штрафи та фінансові збитки. Особливий акцент робиться на контролі за дотриманням корпоративної етики, захистом інформації та конфіденційності, що є критично важливим у боротьбі з ризиками внутрішніх і зовнішніх загроз (Бовш, Босовська & Охріменко, 2021).

У контексті розуміння комплаєнс-контролю як інструмента забезпечення етичності, прозорості та стійкості бізнес-процесів постає необхідність глибшого теоретичного аналізу концепції «комплаєнс», що є важливим для формування ESG-стратегії, оскільки саме від чіткого розуміння змісту й меж комплаєнсу залежить ефективність його впровадження в систему корпоративного управління.

У дослідженнях С. І. Василішина, І. І. Рагуліної та В. В. Орлова (Василішин et al., 2018) вчені наголошують на необхідності побудови комплексної моделі комплаєнс-контролю, яка включає санкційний, внутрішній комплаєнс та антикорупційну політику. Таким чином у своєму дослідженні вчені наголошують на необхідності побудови комплексної моделі комплаєнс-контролю, яка включає санкційний, внутрішній комплаєнс та антикорупційну політику, що дає змогу мінімізувати фінансові втрати і захищати ділову репутацію, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств у глобальному середовищі.

Т.О. Кобелева пропонує модель «трьох ліній захисту» для забезпечення ефективного комплаєнс-контролю, яка включає операційний внутрішній контроль, активний комплаєнс-менеджмент та внутрішній аудит. Такий підхід дає можливість виявляти та усувати ризики на всіх рівнях компанії, що забезпечує стійкість і стабільність фінансових потоків та сприяє довгостроковому розвитку (Кобелева, 2020).

У праці У. П. Братчук обговорюється концепція фінансового комплаєнсу як інструмента мінімізації нефінансових ризиків для бізнесу, що стала актуальною внаслідок фінансових криз та посилення регуляторних вимог у світі (Братчук, 2023).

Дослідження В. фон Розен приділяє увагу міжнародній практиці впровадження комплаєнсу, наголошуючи на важливості корпоративної культури та соціальної відповідальності. Авторка розглядає комплаєнс як «інструмент управління ризиками, що дає можливість оптимізувати витрати через ефективне зниження комплаєнс-ризиків» (Фон Розен, 2020).

У праці М. Ю. Карпушенко та О. О. Карпушенка комплаєнс-контроль визначається як багатоаспектна система, яка дає можливість не лише контролювати фінансові ризики, але й підтримувати високу корпоративну культуру, репутацію, а також відкриває можливості для міжнародного співробітництва за рахунок підвищення інвестиційної привабливості підприємства (М. Карпушенко & О. Карпушенко, 2023).

Після початку повномасштабної війни росії проти України перед українським бізнесом постали нові виклики, серед яких як законодавчі, так і етичні аспекти – зокрема, питання щодо співпраці з російськими компаніями та дотримання нових санкцій. Необхідність пошуку нових ринків збуту і постачальників також вимагає від українського бізнесу в першу чергу дотримання міжнародних стандартів якості, сертифікації та вимог щодо дотримання екологічних норм, захисту прав працівників та споживачів. Українським компаніям необхідно адаптовувати свою продукцію та внутрішні процеси для відповідності цим нормам.

Попри поступове поширення цінностей екологічної та соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах, їх рівень навіть серед провідних вітчизняних підприємств ще дуже далекий від прогресивних міжнародних стандартів (Грішнова & Брінцева, 2013). У цих умовах комплаєнс-контроль набуває особливого значення, оскільки допомагає підприємствам дотримуватися міжнародних і національних стандартів, зміцнювати свою доброчесність перед партнерами та забезпечувати впевненість у своїй відповідності вимогам навіть у кризових ситуаціях.

Розвиток корпоративної культури, зокрема через зміцнення корпоративної соціальної відповідальності, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед споживачів, що, у свою чергу, забезпечує їх лояльність і стратегічну стабільність підприємства на ринку. Високий рівень розвитку корпоративної культури формує у працівників відчуття стабільності та позитивний психологічний клімат, що сприяє оперативному та узгодженому реагуванню на непередбачувані зміни в діяльності компанії. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища (Грішнова & Науменко, 2010). Підприємство, яке має «сірі зони» у сфері ділової етики, взаємодії з персоналом, партнерами, в питаннях заборгованості або оподаткування, стає вразливим для ризиків штрафних санкцій, розриву відносин із контрагентами та негативних наслідків для репутації. При виявленні таких порушень репутаційні збитки можуть бути настільки значними, що подальше відновлення стає

надзвичайно складним. Часто подібні проблеми виникають не через навмисне порушення, а через недбалість, неуважність або недостатнє розуміння законодавчих вимог.

Комплаєнс-контроль забезпечує підприємствам можливість уникати штрафів, репутаційних втрат і фінансових збитків, що виникають через недотримання правових вимог. Основою комплаєнсу є суворе дотримання правових норм та етичних принципів як на міжнародному, так і на національному рівні, а також виконання внутрішніх корпоративних правил і стандартів. Це означає відповідність всім обов'язковим принципам та нормам, що регулюють питання відносин із працівниками, дотримання бізнесової етики у відносинах з партнерами, виконання вимог регуляторних органів тощо.

Комплаєнс також охоплює систему управлінських та контрольних заходів, які спрямовані на запобігання правопорушенням та порушенням корпоративної етики з боку працівників. Це забезпечує підприємству попередження та мінімізацію соціальних ризиків, пов'язаних із недотриманням норм законодавства та етичних стандартів. Такі заходи включають внутрішній аудит, механізми контролю, навчання працівників, регулярний моніторинг та підготовку до можливих змін у нормативно-правовій базі.

Комплаєнс-контроль допомагає підтримувати стійкий позитивний імідж компанії, що формується як результат зусиль всіх її співробітників та системного підходу до дотримання етичних стандартів. Тобто він виступає дієвим нематеріальним активом підприємства, сприяє його довгостроковому успіху та стабільності, забезпечуючи матеріальні результати завдяки мінімізації економічних та соціальних ризиків.

Комплаєнс тісно пов'язаний з системою ризик-менеджменту підприємства, адже допомагає уникати конфліктів з регуляторними органами та забезпечувати прозорість діяльності. Проте, хоча ризик-менеджмент та комплаєнс мають схожість з точки зору важливості комунікації та співпраці, вони відрізняються за своїм масштабом, фокусом і рівнем гнучкості (табл. 3.4).

Порівняння ризик-менеджменту та комплаєнсу на підприємствах

Аспект	Ризик-менеджмент	Комплаєнс
Фокус	Фокус на пошуку та ідентифікації, розумінні та оцінці, пом'якшенні та зменшенні можливих ризиків, які можуть вплинути на цілі підприємства	Акцент на дотриманні правил, норм і законів
Масштаб	Включає широкий спектр ризиків: економічні, соціальні, репутаційні, фінансові, операційні, стратегічні, регуляторні	Відповідність як зовнішнім, так і внутрішнім нормативним вимогам до галузі, місця розташування або діяльності підприємства, в т.ч. задля мінімізації чи уникнення економічних, соціальних та репутаційних ризиків
Мета	Команда з управління ризиками прагне зменшити негативну невизначеність в організації	Роль команди комплаєнсу полягає в тому, щоб переконатися, що компанія уникає порушень законодавства, нормативних актів і фінансових санкцій
Підхід	Управління ризиками включає проактивні заходи для оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків, часто використовуючи такі стратегії, як ідентифікація ризику, оцінка ризику, пом'якшення ризику та моніторинг ризику	Комплаєнс передбачає розуміння нормативних вимог, впровадження політик і процедур для забезпечення їх дотримання, проведення аудитів і оцінок для перевірки відповідності та швидке вирішення будь-яких виявлених проблем невідповідності

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Попри відмінності, обидві системи відіграють вирішальну роль у спроможності підприємств керувати ризиками та підтримувати відповідність, сприяючи їхньому довгостроковому успіху та стабільності.

Хоча економічний ефект комплаєнс-контролю складно виміряти в грошовому еквіваленті, його вплив на репутацію, а відтак – на фінансові результати підприємства є значним. Відповідно до останніх досліджень консалтингових компаній, репутація може збільшити капіталізацію компанії на 20–40%, підвищуючи її конкурентоспроможність (Байдак, 2024). Стійка репутація, сформована завдяки комплаєнсу, надає підприємству переваги у залученні інвестицій, сприяє підвищенню лояльності персоналу, покращує

умови співпраці з партнерами та знижує ризики в кризових умовах (Бізнес та права людини в Україні, 2024).

У таблиці 3.5 наведено дані про композитний випереджаючий індекс Composite Leading Indicator (CLI) та індекс ділової впевненості Business Confidence Index (BCI) для низки країн за період з 2018 по 2024 рік. Індекс CLI використовується як випереджальний економічний індикатор, що прогнозує економічну активність, а BCI слугує показником впевненості бізнесу в економічних умовах (OECD, 2024). Аналіз змін і тенденцій у співвідношенні цих двох показників може дати цінні інсайти для розуміння загальних економічних трендів, рівня бізнес-оптимізму та стабільності економік різних країн і регіонів. У контексті комплаєнсу та управління економічними і соціальними ризиками високі або зростаючі значення CLI та BCI можуть свідчити про сприятливе економічне середовище. Вищий рівень ділової впевненості та позитивний прогноз економічного зростання зазвичай підвищують схильність підприємств інвестувати у комплаєнс-практики для відповідності регуляторним вимогам, тоді як низький CLI та BCI можуть сигналізувати про кризові умови, що загрожують зниженням витрат на комплаєнс (Cariou, Charles & Darné, 2024).

Загалом значення CLI залишаються відносно стабільними в межах близьких до 100 для більшості розвинених економік, що вказує на поступове відновлення після спадів, які спостерігалися у 2020 році. Це може свідчити про відсутність значних економічних шоків, які б могли суттєво вплинути на довгострокові прогнози економічної активності.

У 2020 році спостерігається падіння значень CLI та BCI для більшості країн, що можна пов'язати з глобальною економічною кризою, спричиненою пандемією COVID-19. Це призвело до суттєвого падіння впевненості в економічних перспективах.

Значення показників про композитний випереджаючий індекс Composite Leading Indicator (CLI) та індекс ділової впевненості Business Confidence Index (BCI) для низки країн за період з 2018 по 2024 рік

Країни	Композитний випереджаючий індекс(CLI)							Індекс ділової впевненості (BCI)						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Австралія	99,5	99,9	99,0	101,2	100,4	99,1	99,3	101,5	101,3	99,6	101,2	100,9	100,0	100,7
Канада	99,8	98,1	98,3	102,7	100,6	98,1	98,8	101,2	99,9	98,3	103,1	101,7	97,8	65,1
Франція	100,3	99,7	97,3	100,9	100,1	99,1	99,4	101,6	100,4	98,9	101,4	101,0	99,9	100,1
Німеччина	100,9	99,0	97,6	102,1	100,3	99,3	99,8	102,0	99,9	99,2	102,9	102,2	99,9	98,8
Італія	100,8	99,3	97,3	102,8	99,5	99,1	99,4	101,2	100,3	98,6	101,9	101,3	100,3	100,0
Японія	100,6	99,8	98,3	100,4	100,4	100,0	100,0	101,6	100,7	98,8	100,4	100,6	100,5	100,8
Корея	99,8	98,9	99,9	102,1	99,6	98,8	100,6	98,9	98,7	97,8	100,3	99,6	98,2	98,5
Мексика	101,8	99,9	94,7	101,1	100,7	100,5	101,1	100,2	100,2	94,7	99,2	100,2	101,1	101,4
Іспанія	101,8	100,9	94,8	101,3	99,9	99,6	99,7	101,6	101,0	99,0	101,8	101,5	100,4	100,6
Туреччина	98,4	97,6	96,9	101,8	100,9	100,4	98,6	98,5	97,5	97,2	102,0	99,1	98,9	98,2
Велика Британія	99,3	97,6	96,3	101,1	96,9	98,9	101,1	102,2	99,5	97,1	103,5	102,6	99,9	99,6
США	100,6	99,1	97,7	101,1	99,8	99,1	99,9	101,3	99,6	99,8	101,7	100,1	98,7	99,0
Країни G7	100,5	99,1	97,6	101,3	99,7	99,2	99,9	101,5	99,9	99,2	101,8	100,8	99,3	99,3
Країни G20	100,2	99,2	97,1	101,1	99,5	99,7	100,1	100,5	99,1	98,5	101,0	100,2	99,6	99,6
П'ять найбільших економік Азії	99,8	99,0	96,4	100,6	99,1	100,2	100,2	99,7	98,3	98,0	100,0	99,5	99,8	99,6

* дані 2024 р. наведено за період 01.2024-06.2024.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (OECD, 2024).

Починаючи з 2021 року для більшості країн спостерігається зростання CLI, що свідчить про поступове відновлення економічної активності та адаптацію до нових умов. Значення BCI в останні роки залишаються на рівнях близьких до 100, що свідчить про певну стабільність в економічній впевненості.

У регіональному розрізі можна відзначити, що країни з розвиненими економіками (наприклад, Німеччина, Франція, Японія) мають відносно стабільні CLI та BCI, тоді як країни з перехідними економіками, такі як Туреччина, показують більшу мінливість. Це вказує на вищий рівень економічної невизначеності в країнах, які ще проходять шлях до стабільності.

Дані CLI та BCI є цінним інструментом для аналізу економічної ситуації в країнах та оцінки рівня комплаєнсу та управління ризиками. Регулярне відстеження CLI та BCI допомагає не лише прогнозувати загальні економічні зміни, але й оцінювати готовність підприємств до ефективного управління комплаєнс-ризиками. Наприклад, у періоди економічної нестабільності, коли CLI падає, компаніям варто посилювати внутрішній аудит та контрольні механізми, щоб зменшити ризик недотримання законодавчих вимог. Однак, для більш детального аналізу необхідно враховувати також інші фактори, такі як галузева специфіка, розмір компанії, її культура, регуляторне середовище.

У сучасній бізнес-практиці функція комплаєнсу дедалі більше розглядається не лише як механізм забезпечення відповідності нормативам, але й як ключовий елемент реалізації ESG-стратегії. За даними Deloitte, відділ комплаєнсу виконує роль контролю й консультативної підтримки у формуванні ESG-звітності: він слідкує за точністю, прозорістю та якістю даних, допомагаючи довірі стейкхолдерів і інтеграції ESG у стратегічні рішення (Deloitte, 2025).

У звіті AFME зазначається, що із зростанням складності ESG-показників, функція комплаєнсу виступає зверху існуючих організаційних структур, забезпечуючи розробку нових метрик, моніторинг та упередження репутаційних, регуляторних і поведінкових ризиків, пов'язаних із даними сторонніх постачальників (AFME, 2022).

За даними DNV, 72 % компаній визнають, що вдосконалення відповідності ESG-регуляціям підвищило їхню вартість у очах інвесторів і акціонерів, що вказує на пряму фінансову вигоду від поєднання комплаєнсу та ESG-орієнтації (DNV, 2025).

Крім того, останні дослідження стверджують, що компанії мають розвивати ESG-спроможності поза рамками простого дотримання нормативів, тобто переводити ESG із рівня відповідності в рівень стратегічної компетентності. Вони потребують одночасної уваги до лідерства, даних і технологій, культури та етики, щоб функція комплаєнсу стала каталізатором трансформації, а не лише механічним контролем (Hu et al., 2024).

Також дослідження вказують, що ідентифікація ризиків у ESG-сфері, підсилена юридичними й управлінськими інструментами, формує основу для побудови системи превентивного контролю, зокрема з урахуванням змін у регуляторному полі, які активно стимулюють бізнес-компанії до відповідальності (Zhang & Li, 2024).

За сучасних умов для українських підприємств розробка механізму взаємодії комплаєнс-контролю і ESG-політики є необхідною через посилення вимог до прозорості бізнесу, інтеграції у європейський економічний простір і впровадження стандартів нефінансової звітності.

На нашу думку, структура інституційно-функціонального механізму взаємодії комплаєнс-контролю та ESG-управління передбачає такі складові:

1. Визначення місця комплаєнсу у системі ESG:

- закріплення комплаєнсу як інструмента забезпечення доброчесності та прозорості ESG-процесів;
- інтеграція функції комплаєнс у корпоративне управління, аудит і звітність.

2. Визначення заходів комплаєнс-контролю:

- розробка політики протидії корупції, дискримінації, шахрайству;
- запровадження механізмів внутрішнього аудиту, моніторингу ESG-зобов'язань і дотримання законодавства;

- створення каналів анонімного повідомлення про порушення (whistleblowing).

3. Інструменти та важелі комплаєнс-контролю:

- внутрішні кодекси етики, ESG-політики, стандарти поведінки;
- цифрові інструменти моніторингу ризиків (compliance dashboards);
- періодичні тренінги для працівників і менеджменту.

4. Напрями впливу комплаєнсу на елементи ESG:

- E (Environmental): зниження екологічних і регуляторних ризиків, оптимізація ресурсів;
- S (Social): зниження соціальних ризиків, зростання продуктивності;
- G (Governance): зменшення інформаційної асиметрії, зниження вартості капіталу.

5. Формування ланцюга створення вартості, що передбачає:

- операційні ефекти (зниження регуляторних і репутаційних ризиків, підвищення прозорості, якості управління та ефективності бізнес-процесів);
- ринкові ефекти (зростання довіри стейкхолдерів, підвищення інвестиційної привабливості, покращення доступу до капіталу);
- фінансові ефекти (зниження вартості капіталу, підвищення конкурентоспроможності та стабільності фінансування).

6. Завершальним етапом є трансформація вищезазначених ефектів у економічні результати: зростання операційної ефективності, покращення фінансових показників та формування довгострокової вартості підприємства.

Схематичне зображення запропонованого інституційно-функціональний механізм взаємодії комплаєнс-контролю та ESG-управління представлено на рисунку 3.2.

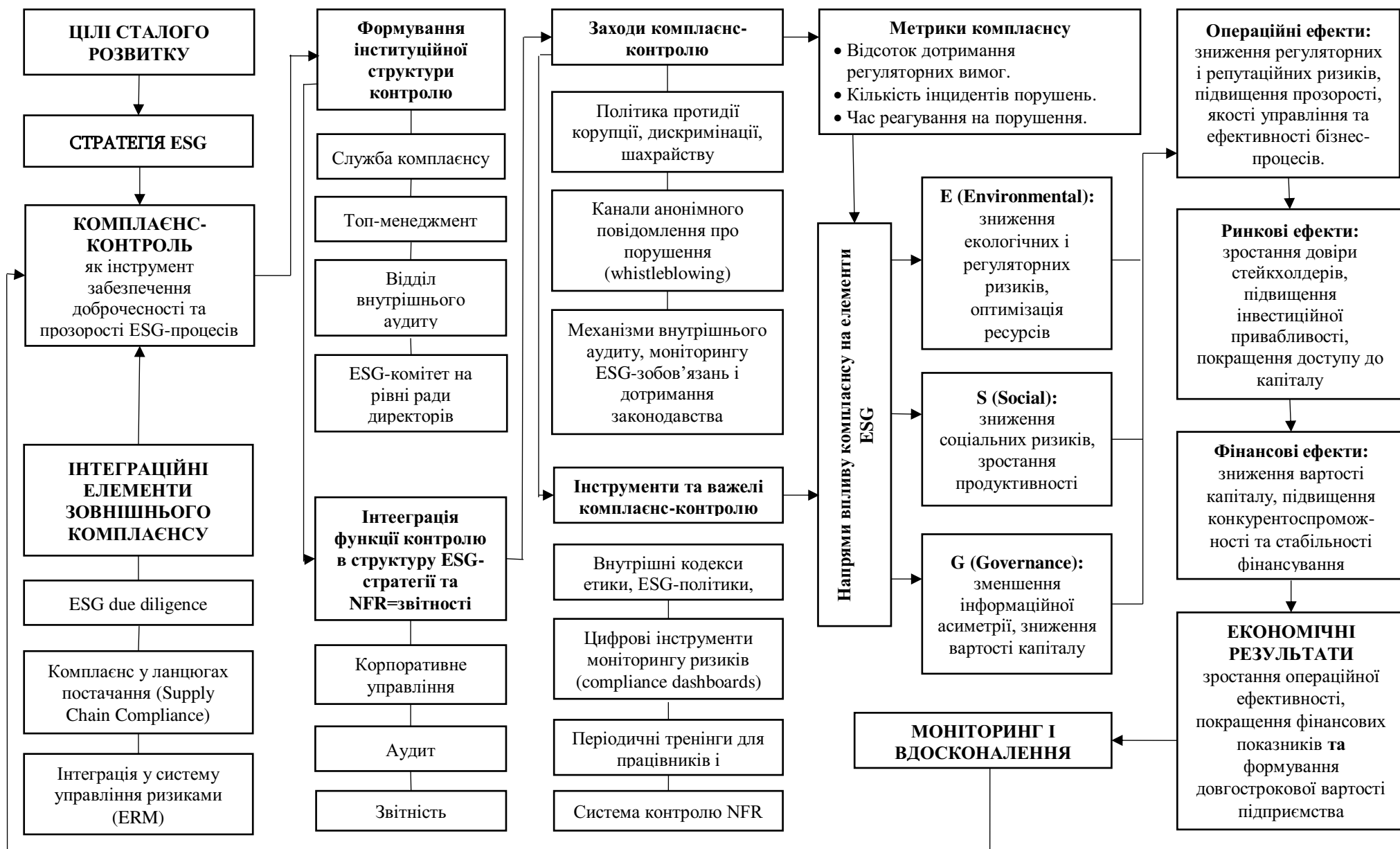


Рис. 3.2. Інституційно-функціональний механізм взаємодії комплаєнс-контролю та ESG-управління

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Процес переходу до нової економіки в Україні відбувається поступово, однак нерівномірно: для деяких видів економічної діяльності, він є швидким і прогресивним (ІТ сфера, консалтинг тощо); динамічним в міжнародних компаніях, що сприяють поширенню прогресивних бізнес-рішень, інформаційно-комунікаційних технологій у внутрішній економічний простір (Grishnova, Cherkasov & Brintseva, 2019). Але порівняно з іншими країнами, де комплаєнс-контроль є усталеною практикою, Україна лише починає активно впроваджувати стандарти ділової етики та прозорості.

Першим кроком до поширення комплаєнс-ініціатив можна вважати створення у 2017 році «Всеукраїнської Мережі Добročесності та Комплаєнсу», що відзначає намагання українських підприємств інтегрувати світові тенденції добročесного ведення бізнесу (Байдак, 2024).

Ефективна інтеграція комплаєнс-контролю до системи управління економічними та соціальними ризиками підприємства передбачає об'єднання його з іншими системами управління ризиками для створення комплексного підходу. Вона потребує багатогранного підходу, який включає чітку комунікацію, безперервне навчання, ефективний внутрішній моніторинг, а також розробку політик відповідності і процедур аудиту. Створення комплексних політик відповідності є важливим елементом успішної стратегії управління економічними та соціальними ризиками на засадах інтеграції комплаєнс-контролю. Такі політики призначені для забезпечення відповідності всіх аспектів діяльності підприємства як зовнішнім, так і внутрішнім нормам та правилам. Політики є основою будь-якої програми, вони окреслюють стандарти та очікування щодо поведінки працівників, ділової практики та дотримання нормативних документів. Добре розроблена політика містить чіткі вказівки щодо вимог відповідності та задає тон етичної поведінки в організації. Ефективну політику слід регулярно переглядати та оновлювати для відображення змін у внутрішніх нормативних актах і бізнес-практиці.

Щоб проаналізувати досвід українських підприємств щодо побудови системи управління економічними та соціальними ризиками на основі інтеграції комплаєнс-контролю та впровадження комплексних політик відповідності, ми відібрали 5 найбільших компаній у трьох найбільших секторах економіки, і проаналізували їхні вебсайти на предмет наявності політик, а також звітності про результати діяльності відповідно до цих політик (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз вебсайтів українських компаній на предмет впровадження політик відповідності

Компанії	Перелік політик
Сільське господарство	
Кернел	Антидискримінаційна політика. Антикорупційне положення. Відповідність міжнародній сертифікації ISCC (сталого розвитку та викидів парникових газів). Екологічна та соціальна оцінка постачальника (Кодекс взаємодії з постачальниками). Кодекс поведінки. Політика захисту довкілля. Політика сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Політика рівності, різноманітності та інклюзивності. Політика добросусідства. Політика управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству і корупції (комплаєнс). Система управління охороною праці. Хартія корпоративного управління (з 2018 року), яка також охоплює питання відповідності.
Нібулон	На своєму вебсайті компанія виклала загальні підходи щодо взаємодії зі співробітниками та клієнтами, впливу на довкілля, але жодної політики не згадано. Короткі факти про ESG. Загалом компанія не надає інформацію про впровадження своїх підходів.
ЛНЗ	На своєму вебсайті компанія виклала загальні підходи щодо соціальної відповідальності. Компанія не надає інформацію про впровадження своїх підходів.
Укрленд-фармінг	На своєму вебсайті компанія виклала загальні підходи щодо взаємодії зі співробітниками та клієнтами, впливу на довкілля, але жодної політики не згадано. Компанія не надає інформацію про впровадження своїх підходів.
МХП	Антикорупційне положення. Кодекс поведінки. Кодекс поведінки постачальника. Політика добросусідства. Політика з охорони навколишнього середовища. Система управління охороною праці.
Роздрібна торгівля	
АТБ	Вебсайт призначений для споживачів. Інформації про політики відповідності на вебсайті немає
Fozzy Group	На своєму вебсайті компанія виклала загальні підходи щодо взаємодії зі співробітниками та клієнтами, впливу на довкілля, але жодної політики не згадано (окрім політики з питань забезпечення якості). Компанія не надає інформацію про впровадження своїх підходів.
Епіцентр	Компанія зосереджується на збереженні довкілля та надає детальний опис своїх підходів та результатів діяльності.

Metro Cash and Carry	На своєму вебсайті компанія виклала загальні підходи щодо взаємодії зі співробітниками і клієнтами, впливу на довкілля, але жодної політики не згадано. Компанія не надає інформацію про впровадження своїх підходів.
Rozetka.ua	Інформації про політики відповідності на вебсайті немає
ІТ	
EPAM	Кодекс етичної поведінки. Короткі факти про ESG. Програми соціальної відповідальності. Компанія не надає детальної інформації про політики та результати.
SoftServe	Екологічна відповідальність. Кодекс поведінки. Конфлікт інтересів. Принципи різноманітності та інклюзивності.
GlobalLogic	Звіт про сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Короткі факти про ESG.
Luxoft Ukraine	Доступність. Заява про сучасне рабство. Політика забезпечення якості. Політика охорони довкілля. Політика різноманітності та інклюзивності. Про результати впровадження політик надано небагато інформації.
Ajax Systems	Про результати впровадження політик не надано інформації.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Кернел, 2024; Нібулон, 2024; МХП, 2024; ЛНЗ, 2024; Укрлендфармінг, 2024; EPAM, 2024; SoftServe, 2024; GlobalLogic, 2024; Ajax Systems, 2024; Luxoft, 2024; АТБ, 2024; Fozzy Group, 2024; Eniцентр, 2024; Metro Cash & Carry, 2024; Rozetka.ua, 2024).

Згідно з рейтингом Ukrainian Business Award, у 2024 році найбільші агрохолдинги України за площею земельних угідь, кількістю співробітників та обсягами складських потужностей – це Кернел, МХП, Нібулон, ЛНЗ та Укрлендфармінг (Ukrainian Business Award, 2024). Дві з цих компаній мають чіткі та усталені комплаєнс-політики та несуть відповідальність за їх виконання, котуються на фондових біржах: Варшавській (Кернел) і Лондонській (МХП), а також активно співпрацюють з Європейським банком реконструкції та розвитку та іншими інвесторами. Важливо, що вони також впровадили систему оцінки постачальників, зважаючи на їхню екологічну та соціальну відповідальність.

В ІТ-секторі найбільшими компаніями є EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Ajax Systems та Luxoft (DOU.ua, 2024). Сайти цих компаній здебільшого орієнтовані на потенційних працівників і мало висвітлюють інформацію про корпоративні політики та їхні результати.

В Україні рітейлери традиційно є одними з найбільших приватних роботодавців. За версією Forbes Україна, до п'ятірки найбільших роздрібних мереж увійшли АТБ, Fozzy Group, Епіцентр, Metro Cash & Carry та Rozetka.ua (Forbes Ukraine, 2024). При цьому більшість сайтів рітейлерів орієнтовані на онлайн-клієнтів, але інформацію про політики та їх результати містить лише сайт Епіцентру.

Аналіз вебсайтів свідчить, що найбільш системний підхід до інформування щодо впровадження комплексних політик відповідності управління економічними та соціальними ризиками демонструють аграрні компанії, за якими слідує ІТ-компанії, тоді як сектор роздрібної торгівлі має значно нижчі показники.

Загальна стратегія інтеграції комплаєнс-контролю і управління економічними та соціальними ризиками повинна будуватися на таких принципах (UNDP, 2024):

1. Відкрита комунікація – забезпечення того, щоб усі працівники розуміли комплаєнс-політику та її важливість. Це починається з чіткої, доступної документації всіх політик. Для забезпечення комунікації слід використовувати різні канали зв'язку, такі як вебсайти, інформаційні розсилки електронною поштою та регулярні зустрічі, щоб співробітники були в курсі подій.

2. Безперервне навчання – регулярні тренінги мають вирішальне значення для зміцнення політики відповідності. Ці заняття мають бути інтерактивними та практичними, забезпечуючи реальні сценарії, щоб допомогти працівникам зрозуміти, як застосовувати політику у своїй щоденній роботі. Крім того, важлива можливість проходження корпоративних курсів підвищення кваліфікації задля інформування співробітників про будь-які зміни в політиках або правилах.

3. Моніторинг – регулярні аудити, перевірки відповідності та використання програмного забезпечення. Ці інструменти допомагають відстежувати дотримання правил і завчасно виявляти потенційні порушення.

4. Контроль – наявність чітко визначеної дисциплінарної системи. Працівники повинні знати про наслідки невиконання вимог.

5. Розвиток корпоративної культури на засадах комплаєнсу. Дотримання цих принципів дає змогу формувати стійку репутацію та зміцнювати довіру з боку персоналу, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому.

Отже сучасні дослідження підтверджують, що комплаєнс-контроль є необхідним елементом управління економічною безпекою підприємств, адже забезпечує не лише правову захищеність, але і сприяє оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності управління підприємством в умовах динамічних змін економічного середовища. При цьому комплаєнс-контроль відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної безпеки підприємств шляхом попередження ризиків, пов'язаних з дотриманням етичних стандартів та корпоративних політик. Проведений аналіз наукових праць підтверджує важливість комплаєнсу як фундаментального елемента у корпоративному управлінні, що сприяє мінімізації ризиків та підвищенню стійкості бізнесу.

3.3. Розвиток корпоративної ESG-культури через інтеграцію внутрішньої корпоративної відповідальності, Wellbeing-програм та етичного кодексу

Ситуація, що спостерігається у сучасній науковій літературі засвідчує, що, у той час як зовнішні практики корпоративної відповідальності компаній широко вивчаються вітчизняними та зарубіжними науковцями, внутрішнім практикам корпоративної відповідальності не приділяється належна увага і свідчення застосування принципів сталого розвитку та відповідальності у внутрішній системі управління компаній не особливо поширені, хоча науково доведено, що найбільш ефективні зовнішні ініціативи реалізуються лише за умови внутрішньої підтримки та відданості працівників принципам сталого розвитку (De Stefano et al., 2018; Pérez et al., 2018). На основі цього в академічних колах формується припущення, що сталий розвиток може бути досягнутий лише тоді,

коли увага збалансована між трьома взаємодоповнюючими вимірами: громадським, організаційним та індивідуальним.

У межах теорії зацікавлених сторін визначають вісім основних категорій, сформованих відповідно до груп зацікавлених сторін, однією з яких є людські ресурси. У цьому контексті працівники розглядаються як ключова група інтересів, що визначає внутрішній вимір корпоративної відповідальності підприємства. У мікрорівневому аналізі описується взаємозв'язок між соціальною відповідальністю на робочому місці та психологічною стійкістю, що безпосередньо впливає на стійкість компанії (Anderson et al., 2012). При аналізі взаємозв'язку між намірами компаній щодо впровадження технологій та мотивацією працівників визнано надзвичайно важливим врахування етичних аспектів управління втратами, такими як можливі скорочення або оптимізація чисельності персоналу. Отже, у сучасних динамічних умовах розвитку бізнесу внутрішня корпоративна соціальна відповідальність (ICSR) постає як ключовий інструмент подолання організаційної невизначеності та зміцнення внутрішньої мотивації персоналу.

«Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність визначається як політика та практика організації, пов'язана з психологічним і фізичним благополуччям працівників і відображає відповідальність компанії перед ними, зокрема, через піклування про їхню кар'єру, потреби та професійний розвиток» (Sánchez-Hernández et al., 2021).

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність (ICSR) і корпоративна соціальна відповідальність (CSR) – це взаємопов'язані, але різні за спрямованістю та рівнем впливу концепції. Їхня відмінність полягає насамперед у векторі відповідальності (всередину чи назовні організації), стейкхолдерах, інструментах реалізації та цільових ефектах (рис. 3.3).

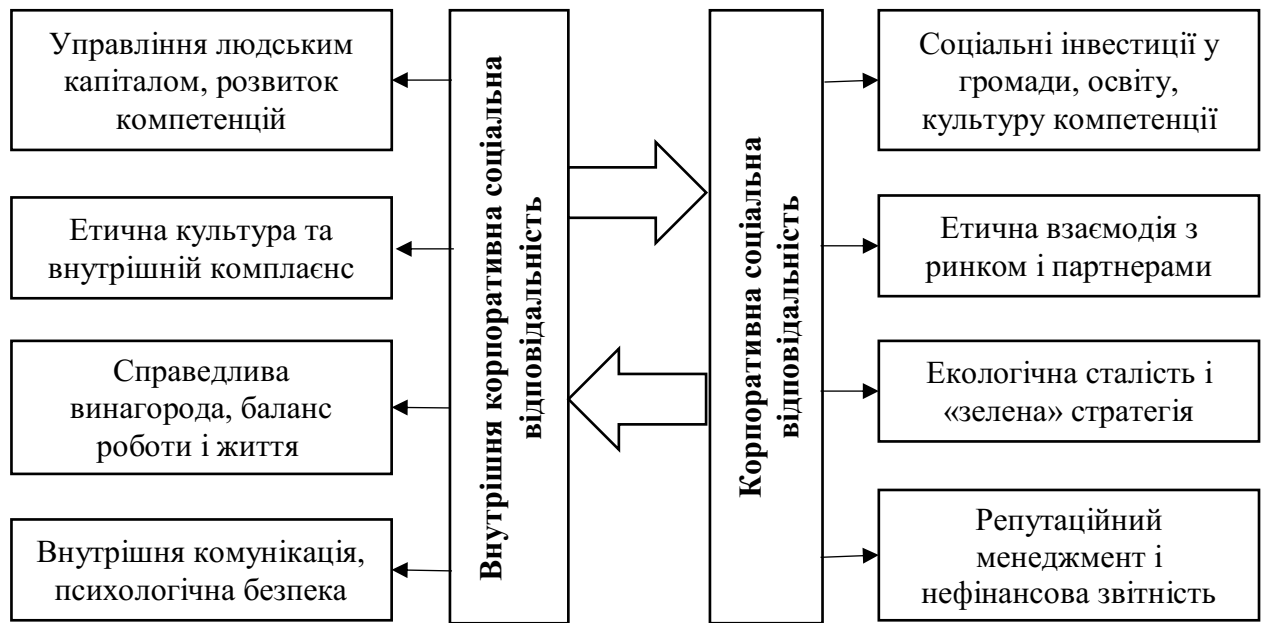


Рис. 3.3. Основні напрями реалізації внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності у порівнянні з корпоративною соціальною відповідальністю

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

Корпоративна соціальна відповідальність – це стратегічна діяльність компанії, спрямована на врахування соціальних, екологічних і етичних наслідків її бізнесу для зовнішніх стейкхолдерів: суспільства, громади, споживачів, держави, довкілля (Carroll, 1999). Вона відображає принципи сталого розвитку, підзвітності та прозорості бізнесу перед суспільством.

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність – це частина CSR, орієнтована на внутрішнє середовище компанії, тобто відповідальність перед власними працівниками, акціонерами, менеджментом, корпоративною культурою та етичними стандартами поведінки всередині організації (Sánchez-Hernández, 2021). Вона зосереджується на забезпеченні гідних умов праці, розвитку людського капіталу, справедливій винагороді, добробуті персоналу, інклюзії та психологічній безпеці. Таким чином стейкхолдерами для CSR виступають громади, державні органи, клієнти, постачальники, довкілля, тоді як

для ICSR – працівники, керівники, власники, профспілки, корпоративні органи контролю тощо (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Складові внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності сучасних компаній

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

ICSR функціонує через HR-політики, системи комплаєнсу, внутрішні етичні кодекси, корпоративні освітні програми, системи мотивації з метою підвищення лояльності, залученості та ефективності працівників, формування довіри до компанії зсередини. Тоді як CSR реалізується через ESG-стратегії, звітність GRI/SASB, філантропічні програми, еко-менеджмент, партнерства із громадами з метою зміцнення корпоративної репутації, створення довгострокової цінності для суспільства, інвесторів і зовнішніх партнерів. Тобто ICSR можна розглядати як внутрішній вимір сталого розвитку, який є базою для ефективної реалізації CSR. Без внутрішнього етичного клімату, гідних умов праці та залученості персоналу зовнішня соціальна активність компанії втрачає достовірність і перетворюється на інструмент репутаційного піару. Відповідно, внутрішня корпоративна відповідальність визначається за сучасних умов як

мікрофундамент CSR, що забезпечує стійкість бізнес-моделі через розвиток людського капіталу і корпоративної культури.

Проаналізуємо напрями удосконалення кожної складові внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності за сучасних умов. Основні напрями удосконалення психологічного благополуччя представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Напрями удосконалення «психологічного благополуччя» працівників у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Напрями удосконалення	Сутнісна характеристика	Типові практики реалізації
1	Забезпечення психологічної безпеки на робочому місці	Створення середовища, в якому працівник має відчуття автономії, компетентності й приналежності. Дослідження показують, що психологічна безпека знижує хронічний стрес, дає змогу вчасно звернутися за підтримкою.	Впровадження внутрішніх форумів для висловлення думок без страху; регулярні зустрічі «відкритого мікрофону» з керівництвом; тренінги для менеджерів з розвитку навичок емпатії і підтримки.
2	Посилення ресурсів структурного та психологічного підсилення (empowerment)	Структурне підсилення (надання ресурсів, контролю, інформації) сприяє психологічному підсиленню працівників, що в свою чергу корелює з психологічним благополуччям.	Делегування повноважень; участь працівників у плануванні власної роботи; створення можливостей для впливу на робочі процеси.
3	Зміна дизайну роботи та балансу навантажень	Дослідження довели, що пом'якшені психічні вимоги, високий контроль над роботою, підтримка від оточення – сприятливі для зниження стресу.	Перегляд робочих ролей для зменшення перевантаження; встановлення чітких меж робочого часу; гнучкі графіки; можливості відновлення під час роботи (перерви, розвантаження).
4	Комплексні практики з охорони здоров'я та благополуччя, орієнтовані на реалізацію	Успішні програми з благополуччя потребують належної реалізації – зміни культури, підтримки лідерства, інтеграції в стратегії компанії.	Впровадження цифрових платформ для ментального здоров'я; регулярні опитування працівників про стрес і благополуччя; включення благополуччя в KPI керівників.

5	Формування культури здоров'я та благополуччя як частини організаційної культури	Організаційна культура, орієнтована на здоров'я, пов'язана зі зменшенням стресу й депресії серед працівників.	Програми внутрішньої комунікації, що підкреслюють безпеку, підтримку, здоров'я; регулярні тренінги «здорової культури»; інформування про ресурси підтримки.
---	---	---	---

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Psychology iresearch, 2025; Goetzel et al., 2019; Conn et al., 2009).

Практичні результати щодо удосконалення «психологічного благополуччя» працівників можемо представити на прикладі компанії Microsoft, яка впровадила власний механізм підтримки благополуччя «Viva Insights». Так, «Viva Insights» є частиною платформи Microsoft Viva. Він надає захищені, деідентифіковані аналітичні дані про робочі патерни, та рекомендації для покращення продуктивності і добробуту. Інструмент працює як у веб-додатку, так і в Teams, забезпечуючи персональні, командні та організаційні інсайти. Особливо важлива роль відведена розділу «Wellbeing» (благополуччя), який допомагає працівникам відслідковувати свої звички, баланс роботи і життя, планувати час фокусу і розслаблення тощо (Microsoft Corporation, 2024).

Основні функції, що підтримують психологічне благополуччя:

- фокусний час (focus time). Viva Insights дає змогу автоматично резервувати час у календарі, коли працівник не буде турбуватись про зустрічі чи повідомлення, щоб зосередитися на роботі без переривань на інші справи.
- рекомендації з благополуччя (wellbeing recommendations). Система формує персоналізовані поради на базі аналізу робочих патернів: коли брати перерви, коли вимикати сповіщення, планувати час на медитацію або розслаблення.
- вбудована інтеграція з додатками та функціями Microsoft 365. Viva Insights працює у поєднанні з Outlook, Teams, календарем – це дає змогу автоматично аналізувати, наприклад, кількість післяробочих повідомлень, завантаженість зустрічами тощо. Наприклад, у Teams

користувачі можуть встановлювати «quiet hours» – години, коли сповіщення вимикаються, і використовувати функцію Virtual Commute, щоб «закінчувати робочий день» з певними ритуалами для відпочинку.

- аналітика для керівників та організаторів. Керівники отримують агреговані інсайти (без персоналізації), які показують тенденції в командах: надмірне навантаження зустрічами, робота після закінчення робочого часу, баланс між фокусним часом і часом на зустрічі тощо. Microsoft використовує цю аналітику для встановлення нових командних моделей роботи. Так, наприклад, команда може вирішити встановити години роботи з 9:00 до 15:00, або позначати п'ятницю як день без зустрічей, щоб сприяти психологічному відновленню.

У звітах компанії зазначається, що у HR-команді використання Viva Insights для отримання підготовчих матеріалів до зустрічей позитивно вплинуло на впевненість у прийнятті рішень і, за словами користувачів, «безпосередньо підвищило благополуччя» (Microsoft Corporation, 2023).

Таблиця 3.8 узагальнює основні напрями та інструменти вдосконалення фізичного благополуччя працівників у корпоративному середовищі.

Так, компанія Apple вирішила стимулювати фізичну активність своїх працівників через Apple Watch (носимий пристрій). Суть програми заключалася в тому, що компанія дозволяла учасникам «оплачувати» вартість Apple Watch через регулярну активність (тобто «loss-framed incentive») – якщо учасник не виконує встановлені пороги активності, доводиться «відшкодувати» частину вартості. За 24 місяці учасники показали приблизно 34 % збільшення регулярної фізичної активності, що еквівалентно додатковим 4,8 «дням активності» на місяць. Цей приріст був вищим, ніж у схожій програмі компанії, яка обмежувалася лише винагородами (без штрафів) (Wellable, 2022).

Напрями удосконалення «фізичного благополуччя» працівників у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Напрями удосконалення	Сутнісна характеристика	Типові практики реалізації
1	Програми корпоративного здоров'я	Систематичне впровадження програм, що включають фізичну активність, харчування, профілактичні огляди та контроль хронічних захворювань, що підвищує енергію, знижує ризик хвороб і покращує продуктивність.	Фітнес-зали на території компанії, абонементи в спортзали, корпоративні челенджі з фізичними активностями, регулярні медичні скринінги.
2	Гнучкі робочі графіки та перерви для фізичної активності	Можливість працівників вставати, рухатись, розтягуватись під час робочого дня, що знижує ризик захворювань м'язово-скелетної системи, ожиріння та хронічної втоми.	Політика «5–10 хвилин руху кожную годину», робочі станції стоячи або сидячи, активні обіди (walking meetings).
3	Харчові ініціативи та здорове харчування на роботі	Організація доступу до здорового харчування, що підтримує фізичне благополуччя, енергію та концентрацію.	Безкоштовні здорові продукти, меню з низьким вмістом цукру та жиру в корпоративних їдальнях, освіта про здорове харчування.
4	Стрес-менеджмент та інтеграція фізичної активності	Регулярні фізичні вправи знижують рівень стресу, покращують сон та загальний стан здоров'я.	Йога або пілатес на робочому місці, програми ходьби чи бігу, корпоративні спортивні турніри.
5	Моніторинг здоров'я та раннє виявлення проблем	Регулярне обстеження та моніторинг ключових показників здоров'я компанією дає можливість знизити ризик серцево-судинних захворювань, діабету та інших хронічних станів.	Біометричне тестування (вага, тиск, рівень цукру), онлайн-платформи для відстеження фізичних показників, персоналізовані рекомендації.
6	Інтеграція технологій для підтримки фізичного благополуччя	Використання цифрових додатків, носимих пристроїв та платформ для моніторингу активності допомагає мотивувати працівників підтримувати здоровий спосіб життя.	Фітнес-трекери, корпоративні челенджі (крокоміри, велосипедні марафони), мобільні додатки для вправ.
7	Програми вакцинації та профілактичні заходи	Дають змогу зменшити захворюваність, скоротити кількість лікарняних та підвищити загальне фізичне благополуччя.	Корпоративні щеплення від грипу, вакцинація COVID-19, регулярні медичні огляди, семінари з профілактики захворювань.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Psychology irstearch, 2025; Conn et al., 2009).

Визначення ключових напрямів удосконалення професійного розвитку працівників та їх зведена характеристика представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Напрями удосконалення «професійного розвитку» працівників у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Напрями удосконалення	Сутнісна характеристика	Типові практики реалізації
1	Програми навчання та розвитку	Систематичне навчання підвищує компетентність, задоволеність роботою та мотивацію, зменшує плинність кадрів і сприяє психологічному благополуччю.	Онлайн-курси, сертифікації, корпоративні академії, тренінги з м'яких навичок та управління.
2	Менторство та коучинг	Персоналізована підтримка допомагає швидше адаптуватися, розвивати кар'єрні навички та встановлювати професійні цілі.	Програми наставництва, внутрішній коучинг, регулярні сесії з керівником.
3	Планування та розвиток кар'єри	Чіткі кар'єрні шляхи і можливості для росту підвищують залученість і лояльність працівників.	Індивідуальні кар'єрні плани, програми «fast track», оцінка потенціалу та розвиток керівників.
4	Ротація робочих місць і крос-функціональні проекти	Дає змогу отримати нові навички, розширити компетенції і підвищити мотивацію.	Проекти між департаментами, тимчасові ротації, job shadowing. (спостереження за роботою більш досвідченого колеги)
5	Підтримка освіти та сертифікацій	Компанії можуть оплачувати навчання або сертифікації, що стимулює професійний розвиток та покращує кваліфікацію.	Оплата курсів MBA, онлайн-платформи (Coursera, LinkedIn Learning), професійні сертифікації.
6	Використання цифрових платформ для навчання	Сучасні технології дають змогу інтегрувати навчання у робочий процес та забезпечити персоналізовані траєкторії розвитку.	Корпоративні LMS (Learning Management System), інтерактивні тренінги, відео-уроки.
7	Зворотний зв'язок і оцінка ефективності	Регулярний зворотний зв'язок стимулює розвиток, підвищує самооцінку та сприяє досягненню цілей.	360° feedback, щомісячні або щоквартальні оцінки, coaching conversations (цілеспрямовані діалоги між керівником або коучем і працівником).
8	Програми розвитку лідерства	Підвищують управлінські навички та підготовку майбутніх керівників, що безпосередньо впливає на ефективність команди та компанії	Корпоративні leadership academies, тренінги для менеджерів середньої та вищої ланки.

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Day et al., 2014).

Яскравим прикладом удосконалення професійного розвитку працівників є політика компанії Johnson & Johnson. Платформу J&J Learn було запущено у 2022 році, і повне охоплення всієї робочої сили було досягнуто вже у липні того ж року (понад 50000 працівників долучилися до платформи). J&J Learn побудована як комплексна екосистема, що об'єднує освіту (learning), досвід (experience) та експозицію (exposure), тобто учасники отримують не лише навчальний матеріал, а й можливості застосувати знання через менторство чи тимчасові проекти (gigs). Механізм роботи платформи передбачає такі елементи і етапи. Першим етапом є самоусвідомлення: платформа пропонує працівникам пройти рефлексійні тести (reflections and insights), що формують основи для рекомендацій. На основі цих даних система рекомендує відповідні курси, потенційних наставників і проекти, які узгоджуються з індивідуальними цілями розвитку. У компанії враховується майже 5 000 навичок (skills), які використовуються як база для персоналізованих рекомендацій у J&J Learn. Також платформа підтримує прозорий «маршрут розвитку» – працівники можуть бачити, які навички потрібні для певних посад, оцінювати пробіли й планувати кар'єрне просування усередині компанії. У перші місяці запуску платформи було зафіксовано, що більше 15 000 працівників пройшли етап reflections and insights. Однією з вимірюваних метрик ефективності цього напрямку є показник NPS (Net Promoter Score, якість користувацького досвіду), так після запуску J&J Learn внутрішній NPS став позитивним, а близько 80% респондентів заявляли, що «легко знаходять, що шукають» у платформі. У компанії зазначають, що працівники Johnson & Johnson у рамках модернізації платформи отримують ефективний доступ до кар'єрної навігації та прозорих шляхів просування, а рівень залучення до навчання та розвитку перевищив 80 % (Johnson & Johnson, 2023).

Основні напрями удосконалення етичного управління у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності подано в таблиці 3.10.

Напрями удосконалення «етичного управління» у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Напрями удосконалення	Сутнісна характеристика	Типові практики реалізації
1	Розробка та впровадження кодексу етики	Чіткі правила поведінки для працівників формують корпоративну культуру етичної відповідальності, зменшують ризики порушень та підвищують довіру	Кодекс етики для всіх працівників, регулярні тренінги з етичної поведінки, інтеграція етичних принципів у політики HR і закупівель
2	Впровадження систем анонімного повідомлення про порушення (whistleblowing)	Забезпечує механізми контролю та зворотного зв'язку, дає змогу попереджувати порушення та реагувати на них	Гарячі лінії для повідомлень, онлайн-платформи для анонімних скарг, захист інформаторів
3	Тренінги з етичного та відповідального лідерства	Підвищує обізнаність керівників про етичні ризики, формує культуру відкритості та відповідальності	Інтерактивні семінари, кейс-методи, рольові ігри, сертифікаційні програми для менеджерів
4	Інтеграція етичних критеріїв у систему оцінки ефективності	Працівники мотивовані дотримуватися етичних норм, якщо це враховується у KPI, бонусах та просуванні	KPI із дотриманням етики, оцінка управлінських рішень на відповідність корпоративним принципам
5	Регулярні аудити та моніторинг дотримання етики	Систематичний контроль дає змогу виявляти порушення та запобігати ризикам, підвищує прозорість	Внутрішні аудити, зовнішні ревізії, щорічні звіти про етичні ризики

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Brown et al., 2005).

Для практичної візуалізації зазначеного напрямку удосконалення внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності проаналізуємо досвід компанії Cisco щодо впровадження Програми етичного управління і Кодексу бізнес-поведінки. Cisco в своєму щорічному кодексі зазначає, що всі працівники, партнери та сторони, пов'язані з компанією, мають дотримуватись принципів етичної поведінки, повідомляти про можливі порушення і мати доступ до конфіденційного каналу звітності. У розділі «Повідомлення про проблеми з етикою» компанія відкрито зазначає: «Ви можете повідомити про факти порушення етики бізнесу, використовуючи CiscoEthicsLine, конфіденційний

інструмент звітності, який дає можливість подати звіт онлайн або по телефону; ви можете повідомляти про проблеми будь-коли – 24 години на добу, сім днів на тиждень та 27 мовами» (Cisco Systems Inc., 2023). Програма також передбачає щорічну та сертифікацію: всі працівники мають підтверджувати своє ознайомлення з Кодексом бізнес-поведінки, а новопризначені працівники проходять навчання при вступі на роботу. Таким чином публічне зобов'язання виконувати щорічні сертифікації й навчання з етики підсилює культуру відповідальності, зменшує ризики порушень і створює безпечніше середовище праці.

Узагальнені результати теоретичного та практичного аналізу напрямів урегулювання рівня «балансу між роботою та особистим життям» персоналу представлено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Напрями удосконалення «балансу між роботою та особистим життям» у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Напрями удосконалення	Сутнісна характеристика	Типові практики реалізації
1	Гнучкі графіки роботи	Забезпечення гнучкого початку і закінчення робочого дня та можливості часткової дистанційної роботи допомагає знизити стрес та покращити баланс	Можливість обирати години роботи, гнучкі зміни, робота частково дистанційно, «Flexible Work Options», гібридні моделі
2	Політика відпусток та відновлення	Регулярні оплачувані відпустки та mental health days підтримують фізичне та психологічне благополуччя	Оплачувані відпустки, «mental health days», «Recharge Days», «Paid Time Off», стимулювання працівників брати відпустки
3	Програми підтримки сім'ї та дітей	Забезпечують можливість поєднувати кар'єру та сімейні обов'язки, знижують конфлікт «робота–сім'я»	Батьківські та доглядові відпустки, допомога з доглядом за дітьми, програми підтримки сім'ї, консультації щодо балансування навантаження
4	Робочі перерви та цифровий детокс	Перерви під час робочого дня та обмеження надмірної взаємодії у корпоративних месенджерах підтримують психічне відновлення	Короткі перерви для відпочинку, mindfulness breaks, «No-Meeting Fridays», «Digital Detox Weeks», обмеження електронних повідомлень

5	Культурна підтримка балансу	Формування корпоративної культури, де відпочинок і баланс цінуються компанією, що підвищує залученість і зменшує вигорання	Кампанії про важливість балансу, внутрішні комунікації про права на відпочинок, регулярні опитування про навантаження
6	Менторство та планування кар'єри	Планування розвитку з урахуванням особистих цілей допомагає поєднувати кар'єру та сімейне життя	Менторські програми, career coaching, консультації для працівників щодо балансування навантаження, планування кар'єри та особистого часу

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Allen et al., 2013; Kossek et al., 2015).

Яскравим прикладом впровадження цього напрямку удосконалення внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності є політика гібридної роботи, запроваджена в компанії Apple. Так керівництво компанії повідомило, що з вересня 2022 року корпоративні працівники повинні будуть працювати в офісі три дні на тиждень: вівторок, четвер і третій день за рішенням команди. Решту 2 дні вони матимуть можливість працювати з дому. Це рішення стало частиною переходу до гібридної моделі. Як результат, середня оцінка балансу робота і життя у Apple зросла до 3,7 балів (Apple Inc., 2022; Glassdoor, 2024).

Таблиця 3.12 відображає структурований перелік напрямів і типових практик реалізації, спрямованих на посилення участі у прийнятті рішень.

У цьому напрямі удосконалення внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності також значні результати демонструються саме компанією Apple на прикладі Програми «Blue Sky». Так, у компанії була реалізована внутрішня ініціатива, відому як «Blue Sky», за якою певному колу працівників надається можливість (наприклад, до двох тижнів) працювати над власними проектами, що виходять за межі їхньої поточної ролі. Ця програма створила простір для працівників, у межах якого людина не просто виконує завдання, а пропонує та реалізовує власні ідеї, впливаючи на напрямки розвитку компанії. Це підсилює відчуття відповідальності, автономії і долученості до стратегічних рішень

(Smith, 2012). Також у компанії існує Програма Career Experiences та внутрішня мобільність, згідно з якою працівники з дня вступу на посаду мають доступ до програм розвитку кар'єри, зокрема через тимчасову ротацію у технічних, операційних та корпоративних функціях. Цей досвід дає змогу працівникам отримати нові навички та вносити свій вклад у різні бізнес-сфери, впливаючи на розвиток компанії через участь у різних ролях, а компанії – використовувати внутрішній талант працівників і залучати ідеї «зсередини» (United States SEC, 2023).

Таблиця 3.12

**Напрями удосконалення «участі у прийнятті рішень» у контексті
внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності**

№ п/п	Напрями удосконалення	Сутнісна характеристика	Типові практики реалізації
1	Делегування повноважень та автономії	Надання працівникам реального контролю над їхніми завданнями підвищує залученість, мотивацію та відчуття відповідальності	Працівники самостійно планують частину своєї роботи, беруть участь у встановленні пріоритетів, впроваджують власні рішення в межах команди
2	Робочі групи та комітети	Створення міжфункціональних команд для розробки процесів або проектів дає змогу працівникам брати активну участь у стратегічних рішеннях	Комітети з покращення процесів, робочі групи для впровадження інновацій, регулярні наради за участю представників різних відділів
3	Опитування та зворотний зв'язок	Регулярний збір думки працівників щодо політик та процесів дає змогу враховувати їхні потреби та підвищує відчуття впливу на організацію	Онлайн-опитування, suggestion box, платформи для внутрішніх пропозицій, регулярні one-on-one зустрічі
4	Програми «Ідеї від працівників»	Заохочення працівників пропонувати та реалізовувати власні ідеї сприяє залученості та креативності	Конкурси інновацій, програми винагород за покращення процесів, внутрішні платформи для подання пропозицій
5	Спільне планування та участь у стратегічних цілях	Включення працівників у встановлення командних або організаційних цілей зміцнює їхню мотивацію та відчуття відповідальності	Стратегічні сесії з залученням працівників, брифінги з метою визначення пріоритетів, обговорення КРІ на рівні команд

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Robertson & Cooper, 2010).

У таблиці 3.13 наведено узагальнену характеристику основних напрямів формування безпечних умов праці на підприємстві.

Таблиця 3.13

Напрями удосконалення «безпеки праці» у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Напрями удосконалення	Сутнісна характеристика	Типові практики реалізації
1	Впровадження сучасних систем безпеки	Використання технологій для контролю ризиків та запобігання нещасним випадкам на робочому місці підвищує фізичну безпеку та психологічне відчуття захищеності	Використання IoT-сенсорів для контролю умов на виробництві, датчиків падіння, систем моніторингу температури та шуму, автоматичне відключення обладнання при аварії
2	Регулярні тренінги та навчання з безпеки	Навчання працівників стандартам безпеки зменшує ризик травм та підвищує усвідомлення ризиків	Обов'язкові щорічні тренінги з охорони праці, онлайн-курси з безпечного використання обладнання, симуляції аварійних ситуацій
3	Культура «безпечного повідомлення»	Заохочення повідомляти про небезпечні умови без страху репресій підвищує виявлення ризиків і зменшує кількість аварій	Внутрішні платформи для повідомлення про небезпеку, анонімні suggestion box, «safety moments» на зборах, програми винагород за повідомлення про ризики
4	Моніторинг та аналіз інцидентів	Систематичний збір даних про інциденти допомагає запобігти повторенню і покращує політику безпеки	Впровадження EHS (Environment, Health, Safety) систем, аналіз причин нещасних випадків, регулярні звіти про безпеку
5	Ергономіка та комфорт робочого середовища	Оптимізація робочих місць з урахуванням фізіологічних та психологічних потреб знижує ризики травм і покращує продуктивність	Регульовані столи та стільці, монітори на рівні очей, спеціальні підставки для ніг, освітлення відповідно до норм, контроль шуму

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Zohar & Luria, 2005; Neal & Griffin, 2006; Hofmann & Morgeson, 1999).

Для розкриття ефективності цього напрямку проведемо аналіз програми CRH plc «Life Saving Rules» та пов'язаних заходів із безпеки праці в контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності. Компанія CRH визначає здоров'я й безпеку працівників як стратегічний пріоритет розвитку, а Програма

«Life Saving Rules» (LSR) є невід’ємною частиною політики безпеки компанії й служить її практичним інструментом. Ключові компоненти програми такі:

- програма формує «single safety vocabulary» для всіх операцій, правила охоплюють ключові високоризикові активності: робота на висоті, рух транспортних засобів і об’єктів, ізоляція обладнання (lock-out/tag-out) тощо;
- програма передбачає, що будь-який працівник або підрядник має законне право зупинити роботу, якщо вона здається небезпечною і це відбувається без репресій (no-reprisals basis) згідно з політикою;
- культура безпеки розвивається через: регулярні зустрічі «safety moments», оцінки культури безпеки (safety culture assessments) на майданчиках, систематичне навчання, а також кампанії з визнання працівників за вклад у безпеку;
- компанія встановила чіткі лінії відповідальності: від операційного керівництва до Global Safety Council і SESR Комітету й Ради Директорів;
- постійний моніторинг, який включає показники (KPIs) «leading indicators» (наприклад, кількість near-misses, аудити безпеки) і «lagging indicators» (інциденти з втратами часу, фатальні випадки), що відображається в звітах;
- у рамках LSR компанія інвестує в навчання, розробку правил безпечної роботи (safe operating procedures), а також технології як системи попередження (наприклад, AWARE система для зон роботи з трафіком), що підсилює фізичну безпеку;
- компанією видаються посібники, буклети, відео матеріали, застосовуються мобільні додатки для аудиту безпеки («Life Saving Rules» booklet).

Як результат, у звітах CRH повідомляється, що 94 % локацій компанії у 2024 році мали нуль фатальних випадків, а показник «lost time incident rate» становив 0,22 (на 200000 робочих годин) (CRH plc., 2023; CRH Canada Group Inc., 2025).

Узагальнені результати теоретичного та практичного аналізу напрямів забезпечення «інклюзивності та рівних можливостей» персоналу представлено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Напрями удосконалення «інклюзивності та рівних можливостей» у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності

№ п/п	Напрями удосконалення	Сутнісна характеристика	Типові практики реалізації
1	Політика різноманіття та інклюзії (D&I)	Формалізація політики D&I сприяє залученню та підтримці всіх категорій працівників, зменшує дискримінацію	Розробка та впровадження глобальної політики D&I, визначення цінностей компанії щодо різноманіття, встановлення KPI з рівного представництва та утримання працівників
2	Навчання щодо усвідомленої упередженості	Тренінги допомагають розпізнавати власні упередження та зменшувати їхній вплив на управлінські рішення	Регулярні тренінги та інтерактивні курси для всіх рівнів працівників щодо усвідомленої упередженості та рівного поводження
3	Рівні можливості кар'єрного розвитку	Забезпечення прозорих процедур просування і доступу до ресурсів розвитку зменшує нерівність	Впровадження mentorship і sponsorship програм, прозорі процедури просування, доступ до навчання та ресурсів розвитку для всіх працівників
4	Створення інклюзивної корпоративної культури	Формування цінностей компанії навколо поваги та прийняття різноманіття сприяє психологічному благополуччю	Формування Employee Resource Groups (ERG), внутрішніх платформ для обговорення культурних, гендерних та соціальних питань, комунікації та кампанії щодо інклюзії
5	Моніторинг та оцінка показників різноманіття	Вимірювання індикаторів D&I дає змогу відслідковувати прогрес та ефективність програм	Встановлення KPI, внутрішні dashboards, щорічні звіти про різноманіття, аналіз рівня утримання та представництва
6	Гнучкі умови роботи для підтримки інклюзії	Надання можливості працювати дистанційно або за гнучким графіком дає змогу включити у робочий процес людей з обмеженими можливостями або сімейними обов'язками	Впровадження гнучкого графіка, часткової дистанційної роботи, адаптаційних умов для працівників із різними потребами

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень та джерел (Roberson, 2006; Kalev et al., 2006; Nishii, 2013).

У сфері удосконалення «інклюзивності та рівних можливостей» наведемо приклад практик компанії Microsoft. Так, компанія Microsoft щороку публікує «Global Diversity & Inclusion Report», де надає дані про гендерне і етнічне співвідношення працівників, інвалідність тощо. У звіті за 2024 рік вказано, що середній бал за опитуванням працівників щодо оцінки зобов'язання Microsoft забезпечувати інклюзивне середовище складає 79 з 100. Microsoft підкреслює, що публікація цих даних – складова відповідальності та підзвітності. Публічні звіти Microsoft створюють формат прозорості, що дає змогу працівникам, акціонерам і громадськості відслідковувати прогрес у інклюзії.

Компанія має дев'ять ERG, які об'єднують працівників за інтересами чи ідентичностями (гендер, раса, сексуальна орієнтація, інвалідність тощо) для підтримки, навчання та впливу. Через ERG Engage Microsoft організовує заходи, де працівники взаємодіють із лідерами, зовнішніми експертами та спільнотами, обговорюючи питання інклюзивності та їх реалізацію на практиці (Microsoft. 2024; Sustainability Magazine, 2024). Наприклад, група Microsoft для людей з інвалідністю (Disability ERG) бере участь у програмі Inclusive Hiring, де проводяться вебінари, інформування про інтерв'ю, адаптації під кандидатів з особливими потребами. Група «Women at Microsoft» (жіноча ERG) активно просуває гендерні ініціативи: створення підтримки кар'єрного розвитку жінок, платформи для голосу жінок. Таким чином ERG – це одна з найпотужніших технік залучення людей до інклюзивності зсередини (All Together, 2024). Microsoft також має програму Inclusive Hiring, яка включає нейрорізноманітний підхід (Neurodiversity Hiring Program): кандидатам із особливостями можуть пропонувати адаптації під інтерв'ю, підтримку від Disability ERG тощо.

Microsoft встановлює «D&I Core Priority» – щорічну ціль з інклюзивності для кожного працівника, яку вони фіксують у своїх планах. Працівники обговорюють прогрес за цією ціллю під час розмов про продуктивність з керівником. Такий підхід передбачає, що інклюзивна поведінка стає невід'ємною частиною оцінки ефективності, а не просто «доброю практикою».

У період надзвичайних і неймовірно складних ситуацій з людським капіталом, як наразі виникають в Україні у зв'язку з воєнною агресією росії, «вітчизняні компанії мають забезпечувати максимально гнучку й ефективну політику внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає вирішення або уникнення найрізноманітніших проблем, і особлива роль у якій належить формуванню новітньої парадигми управління персоналом у контексті сталого розвитку» (Грішнова & Карюк, 2022). За таких умов сильна і стійка політика внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності чи не єдиний інструмент стабільності, що залишилася у працівників вітчизняних компаній.

Висновки до розділу 3

(3.1) Здійснено системну інтеграцію інструментів ощадливого виробництва з ESG-практиками з метою підвищення сталості та ефективності діяльності підприємств, у результаті чого набула подальшого розвитку система інтеграції компонентів ESG та інструментів ощадливого виробництва, що представлена у вигляді трьох каналів: операційних, соціально-організаційних та управлінських. Операційні канали – це заходи та інструменти концепції ощадливого виробництва, що спрямовані на зменшення матеріальних та енергетичних втрат, що прямо покращує екологічні показники і робить Lean інструментом реалізації «Е» компоненту ESG. Соціально-організаційні канали – це підхід ощадливого виробництва в основу якого закладена повага до працівника, Kaizen-культура та залучення персоналу. Заходи концепції ощадливого виробництва підсилюють «S» компонент ESG шляхом підвищення задоволеності працівників, зниження рівня травматизму, розвитку і удосконалення навичок. Управлінські канали передбачають проведення стандартизації процесів, впровадження візуального менеджменту і внутрішнього контролю, посилюючи прозорість і відповідність політиці компанії, що формує складову «G» ESG підходу. У процесі формування механізму було встановлено,

що обидві аналізовані концепції (ESG та ощадливого виробництва) спрямовані на підвищення цінності для стейкхолдерів шляхом усунення неефективностей і оптимізації процесів, але роблять це, спираючись на різні вихідні концептуальні позиції та орієнтуючись на різні часові перспективи. Концепція ощадливого виробництва акцентує увагу на усуненні поточних втрат у виробничих і операційних процесах, а ESG-концепція орієнтується на довгострокову стійкість.

(3.2.). Удосконалено інституційно-функціональний механізм інтеграції комплаєнс-контролю та ESG-управління, що має таку структуру і складові. 1). Визначення місця комплаєнсу у системі ESG та закріплення комплаєнсу як інструмента забезпечення доброчесності та прозорості ESG-процесів шляхом формування інституційної структури контролю та інтеграції функції контролю в структуру ESG-стратегії та NFR-звітності. 2). Визначення заходів комплаєнс-контролю і метрик комплаєнсу. 3). Застосування інструментів та важелів комплаєнс-контролю. 4). Формування напрямів впливу комплаєнсу на елементи ESG. 5). Формування ланцюга створення вартості, що передбачає: операційні ефекти (зниження регуляторних і репутаційних ризиків, підвищення прозорості, якості управління та ефективності бізнес-процесів); ринкові ефекти (зростання довіри стейкхолдерів, підвищення інвестиційної привабливості, покращення доступу до капіталу); фінансові ефекти (зниження вартості капіталу, підвищення стабільності фінансування). 6). Трансформація вищезазначених ефектів у економічні результати: зростання операційної ефективності, покращення фінансових показників та формування довгострокової вартості підприємства.

(3.3) Набули подальшого розвитку стратегічні заходи внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, що охоплюють шляхи покращення таких її елементів: психологічне благополуччя; фізичне благополуччя; професійний розвиток; етичне управління; баланс між роботою та особистим життям; участь у прийнятті рішень; безпека праці; інклюзивність та рівні можливості. Зокрема, визначено, що удосконалення «психологічного

благополуччя» працівників у контексті внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності передбачає забезпечення психологічної безпеки на робочому місці, посилення ресурсів структурного та психологічного підсилення, оптимізацію дизайну роботи та балансу навантажень, практики з охорони здоров'я та формування культури благополуччя як частини організаційної культури. Напрями удосконалення «фізичного благополуччя» включають програми корпоративного здоров'я, гнучкі графіки та перерви для фізичної активності, здорове харчування, стрес-менеджмент, моніторинг здоров'я, використання технологій і профілактичні заходи. Напрями удосконалення «професійного розвитку» охоплюють програми навчання, менторство і коучинг, планування кар'єри, ротацію робочих місць, підтримку освіти, цифрові платформи навчання, зворотний зв'язок і розвиток лідерства. Напрями удосконалення «етичного управління» передбачають розробку кодексу етики, системи анонімного повідомлення, тренінги з відповідального лідерства, інтеграцію етичних критеріїв в оцінювання та аудит дотримання етики. Напрями удосконалення «балансу між роботою та особистим життям» включають гнучкі графіки, політики відпусток, підтримку сім'ї, перерви та цифровий детокс. Напрями удосконалення «участі у прийнятті рішень» передбачають делегування повноважень, робочі групи, опитування, програми ідей і участь у стратегічному плануванні. Напрями удосконалення «безпеки праці» охоплюють сучасні системи безпеки, регулярні тренінги, культуру повідомлення про ризики, моніторинг інцидентів та ергономіку робочого середовища. Напрями удосконалення «інклюзивності та рівних можливостей» включають політики різноманіття, навчання щодо упередженості, рівний доступ до розвитку, формування інклюзивної культури та моніторинг показників різноманіття.

Практичні рекомендації та розроблені напрями підвищення ефективності діяльності підприємств на основі ESG і комплаєнс-підходів, викладені у даному розділі, апробовані та опубліковані у наукових працях автора (Банніков & Сова, 2024).

ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи на тему «Ефективність діяльності підприємства з позицій концепції ESG» є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання щодо обґрунтування підходів до підвищення ефективності діяльності підприємств України на основі принципів ESG-управління та інтеграції сталих практик у корпоративні стратегії розвитку. Отримані наукові, теоретичні та практичні результати дослідження дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Систематизовано основні теоретичні підходи, що пояснюють взаємозв'язок між екологічними, соціальними та управлінськими складовими ESG, які згруповано у чотири блоки теорій: соціально-інституційні, ресурсів та залежностей, поведінки та прийняття рішень, інформації та контролю. Така класифікація дала змогу розкрити внутрішні механізми впливу ESG на стратегічний розвиток, стійкість та результативність компаній. На основі контент-аналізу наукових підходів до трактування поняття ESG та обґрунтування того, що ESG є науковою концепцією (має теоретичне обґрунтування; характеризується наявністю моделі чи пояснювального механізму; придатне до вимірювання та оцінювання; його гіпотези і показники можуть бути емпірично перевірені; має комплексний характер; піддається прогнозуванню; визнається науковою спільнотою.), запропоновано авторське визначення ESG. ESG – це цілісна науково обґрунтована концепція, яка поєднала екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній і організацій у єдину систему метрик сталого розвитку. ESG-концепція є методологічною основою для оцінки нефінансових ризиків, управління стійкістю бізнесу, формування довіри зацікавлених сторін та розробки стратегій довгострокового зростання, а також має практичне втілення у формі стандартів, рейтингів та індикаторів. Впровадження ESG-концепції на підприємстві забезпечує низку ефектів: покращення репутації бренду, залучення та утримання талантів,

покращення фінансових показників, розширення доступу до капіталу та більші інвестиційні можливості, інноваційний розвиток, скорочення і оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці персоналу, удосконалення системи управління ризиками та прозорість і підзвітності бізнесу тощо.

2. З урахуванням воєнних викликів запропоновано такі напрями імплементації ESG для повоєнного відновлення України. Environmental (екологія): відбудова інфраструктури із застосуванням «зелених» технологій та енергоефективності, розвиток відновлюваної енергетики і децентралізованих енергосистем (мікромереж), формування вуглецевого ринку, впровадження циркулярної економіки та смарт-моніторингу довкілля, залучення міжнародних «зелених» фондів і інтеграція до Європейського «Зеленого курсу». Social (соціальна сфера): створення робочих місць у процесі відбудови (зокрема для ВПО та ветеранів), розвиток інклюзивного бізнесу і соціального підприємництва, перекваліфікація кадрів і розвиток STEM-навичок, підтримка ролі жінок, розвиток систем реабілітації, корпоративного волонтерства, освіти та креативних індустрій, а також державно-приватних партнерств і громадської участі. Governance (управління): впровадження ESG-звітності та комплаєнс-систем, посилення антикорупційних стандартів, розвиток цифрової держави, гармонізація законодавства з ЄС, поширення незалежних наглядових рад, використання цифрових технологій (зокрема блокчейн) у публічних закупівлях, розвиток impact investing, кібербезпеки та партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

3. Для аналізу ESG-ефективності розроблено інтегровану модель оцінки впливу ESG-практик на ефективність компаній, на принципах трикутної верифікації яка поєднує використання методології оцінки зовнішніх авторитетних рейтингів, аналізу офіційних даних фінансової та нефінансової звітності і розрахунок власного інтегрованого індексу на основі багатокритеріальної оцінки ефектів від реалізації ESG-практик. Запропонована інтегрована модель оцінки впливу ESG включає чотири етапи: оцінка ESG-

профілю на основі рейтингових методик (MSCI, Sustainalytics, LSEG); модульну оцінку екологічного, соціального та управлінського блоків на основі звітності компаній; багатокритеріальну оцінку інтегрованого впливу ESG-практик на економічну, соціальну, екологічну, управлінську та репутаційну ефективність компаній та розрахунок індексу інтегрованого впливу ESG (Integrated ESG Impact Index). Перевагами методики є врахування і нівелювання різниць у методиках обчислення рейтингів шляхом зіставлення даних з офіційною звітністю компаній і незалежними експертними оцінками. У межах третього рівня моделі запропоновано комплексну багатокритеріальну методику оцінки ефектів від реалізації ESG-стратегій, яка дає можливість визначити рівень інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність компанії та виявити проміжні ланки впливу між нефінансовими практиками та економічними результатами. Методика ґрунтується на системі з 35 аналітичних критеріїв, згрупованих за п'ятьма напрямками: економічна ефективність, соціальний розвиток і людський капітал, екологічні результати, управлінські практики, репутаційно-комунікаційні ефекти.

4. Проведено комплексне емпіричне дослідження ефективності впровадження ESG-заходів на прикладі провідних міжнародних корпорацій. На основі аналізу найбільш авторитетних рейтингів, що визначають рівень впровадження ESG-концепції у практику діяльності підприємств (MSCI ESG, Sustainalytics ESG Risk Ratings і LSEG ESG) і визначають перший рівень трикутної верифікації, було зроблено такі висновки. У 2024 році найвищих результатів досягли компанії, Nvidia Corp., Ecolab Inc. та CRH, ці компанії продемонстрували високий рівень стійкості до ESG-ризиків та лідерство в інтеграції принципів сталого розвитку. Другий напрям трикутної верифікації визначає використання даних корпоративної фінансової та нефінансової звітності, За результатами розрахунків ефективності екологічних заходів компанії Nvidia, Amgen та Ecolab отримали найвищі значення показника екологічної ефективності (EE) (0,7454, 0,7247 та 0,7205 відповідно), що було

досягнуто завдяки поєднанню відносно низьких прямих та непрямих викидів та високих показників циркулярності виробництва (переробка відходів, повторне використання води та використання зеленої енергії). Ефективність соціальної складової ESG оцінено за стандартизованими метриками. Найвищий рівень задоволеності клієнтів зафіксовано у Caterpillar Inc. (69,1 бала), що свідчить про високу якість сервісу. За критерієм залученості та розвитку персоналу лідирує Nvidia Corp. (74,8 бала), що відображає ефективне управління людським капіталом. У сфері соціальної відповідальності провідні позиції займають Microsoft Corp. та Cisco Systems Inc. (68,5 і 67,3 бала відповідно), що підкреслює стратегічну роль соціального впливу у їх бізнес-моделях. Щодо інтеграції управлінської складової ESG, то її високий рівень характерний для більшості досліджуваних корпорацій, де функціонують незалежні ради директорів, впроваджено розвинені механізми фінансової та нефінансової звітності, етичні кодекси тощо (Apple Inc., Microsoft Corp., Ecolab Inc., Johnson & Johnson). Запропонована комплексна багатокритеріальна методика оцінки ефектів від реалізації ESG-стратегій була апробована на третьому рівні верифікації оціночної моделі на прикладі компанії CRH і показала суттєвий рівень інтеграції ESG-принципів у корпоративну діяльність (Індекс впливу ESG дорівнює 64,8%), що характеризується як помірно високий показник нефінансової ефективності та стійкого управління.

5. Аналіз екологічної складової ESG показав, що компанії Nvidia, Amgen та Ecolab мають найкращі результати завдяки низьким обсягам викидів і високій циркулярності виробництва. Найгірші показники зафіксовано у компанії CRH, що зумовлено високими обсягами Score 1 і Score 3. Загалом аналіз екологічної відповідальності досліджуваних корпорацій за останні чотирі роки підтвердив тенденцію до скорочення викидів парникових газів, зростання ресурсоефективності та впровадження принципів циркулярної економіки. Зокрема, компанія CRH у 2024 році переробила 44,7 млн тонн відходів, а Microsoft Corp. досягла 100% використання «зеленої» енергії. Nvidia Corp.

зменшила всі типи викидів до мінімуму, а Procter & Gamble забезпечила повну переробку відходів.

6. Визначено, що організаційна культура, корпоративна соціальна відповідальність і волонтерство взаємопов'язані й виступають дієвими інструментами забезпечення стійкості компаній за умов економічної нестабільності, криз і воєнних дій на території України. У результаті чого набув подальшого розвитку підхід до оцінювання соціального компонента ESG шляхом систематизації некомерційних ефектів корпоративного волонтерства у вигляді дворівневої структури створення цінності (на рівні підприємства та працівника), що дає можливість враховувати їхній вплив на організаційну ефективність, розвиток людського капіталу та формування корпоративної ESG-культури..

7. Аналіз досвіду провідних міжнародних компаній підтвердив результативність інтеграції Lean-підходів у ESG-стратегії. Зокрема, Apple Inc. скоротила викиди CO₂ на понад 60% завдяки використанню перероблених матеріалів; Pfizer Inc. зменшила енергоспоживання на 26% та витрати на 5–20% тощо. За результатами аналізу розроблено схему взаємодії ESG-компонентів та інструментів ощадливого виробництва, що охоплює три канали: операційний (зниження матеріальних та енергетичних втрат – компонент E), соціально-організаційний (залучення персоналу, Kaizen-культура – компонент S), управлінський (стандартизація, комплаєнс, прозорість процесів – компонент G). Синергія Lean і ESG сприяє зростанню операційної ефективності та корпоративної стійкості за умови цифрової підтримки та розвиненого людського капіталу.

8. Запропоновано інституційно-функціональний механізм інтеграції комплаєнс-контролю та ESG-управління, що включає такі складові: 1) визначення місця комплаєнсу в системі ESG як інструмента забезпечення доброчесності та прозорості через інтеграцію у ESG-стратегію та нефінансову звітність; 2) визначення заходів і метрик комплаєнс-контролю; 3) застосування

відповідних інструментів і важелів; 4) встановлення напрямів впливу комплаєнсу на елементи ESG; 5) формування ланцюга створення вартості, що охоплює операційні (зниження ризиків, підвищення прозорості та ефективності), ринкові (зростання довіри, інвестиційної привабливості, доступу до капіталу) та фінансові ефекти (зниження вартості капіталу, підвищення стабільності фінансування); 6) трансформацію цих ефектів у економічні результати – зростання операційної ефективності, покращення фінансових показників і формування довгострокової вартості підприємства.

9. Удосконалення складових ICSR передбачає комплексну систему заходів у таких напрямках, як: розвиток психологічного та фізичного благополуччя працівників, запровадження програм професійного зростання, етичного управління, гнучких графіків, участі у прийнятті рішень, підвищення безпеки праці, розширення інклюзивності та рівних можливостей. Аналіз практик розвитку корпоративної соціальної відповідальності Apple, Microsoft, Cisco, Johnson & Johnson і CRH вказує на активне системне впровадження ICSR.

Результати дослідження засвідчують, що впровадження концепції ESG у практику управління вітчизняних компаній як інструменту підвищення ефективності бізнесу, стає основоположним компонентом формування новітньої моделі економічного зростання, що зосереджена на досягненні високого рівня стійкості, прозорості і розвитку людського капіталу на засадах балансу економічних, соціальних і екологічних пріоритетів. Формування дієвої національної ESG-екосистеми на засадах синергії наукових підходів та міжнародних корпоративних практик здатне забезпечити підприємствам необхідні умови для переходу України до моделі інклюзивного, «зеленого» та технологічно спрямованого економічного відновлення.

ДЖЕРЕЛА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Азьмук, Н. А. (2019). Волонтерська діяльність як траєкторія реалізації трудового потенціалу в Україні. *Ефективна економіка*, 8. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/33.pdf
2. Антуневич, В. (2022). Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. *Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини ІТ*. <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>
3. Алькема, В. (2026). Методологічні підходи до аналізу ESG-профілю компанії в контексті забезпечення організаційної резильєнтності. *Вчені записки Університету «КРОК»*.
4. Алькема, В. (2024). Методичні підходи до оцінки ділової репутації підприємства: забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 90–95. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-90-95>
5. АТБ. (2024). *Про компанію*. <https://www.atbmarket.com/>
6. Байдак, М. (2024). Комплаєнс може збільшити капіталізацію бізнесу на 40%. <https://blog.liga.net/user/mbaidak/article/42242>
7. Балика, О. Г. (2014). *Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин*. PhD Thesis. Київ
8. Банніков, П. О. (2023). Напрями розвитку корпоративного волонтерства в Україні в умовах сучасних викликів. In *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції* (pp. 78–80). НУХТ. <https://drive.google.com/file/d/1QuOo-8cumK79VYjJaRamaBT3FV4EZR1U/view>
9. Банніков, П. О. (2024). Вплив війни на соціальні ресурси вітчизняних підприємств. In *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та*

практики: Матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції (pp. 15–18). ОНУ.

https://drive.google.com/file/d/16Lj0FOJgJRxDROAVWBbrFN4OoLxahOu_/view

10. Банніков, П. О. (2025). Ключові ефекти ESG для стратегічної орієнтації підприємства на стійкий розвиток. In *Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції* (pp. 48–50). Київський національний університет імені Тараса Шевченка. <https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox?projector=1>
11. Банніков, П. (2025). Оцінка екологічної відповідальності транснаціональних корпорацій крізь призму концепції ESG та ресурсної ефективності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(79), 153–165. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-153-165>
12. Банніков, П. (2025). ESG як індикатор екологічної, соціальної та управлінської ефективності бізнесу: досвід провідних міжнародних компаній. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 68. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6802>
13. Банніков, П. О., & Грішнова, О. А. (2025). Методологія і практика оцінювання впливу ESG-заходів на ефективність корпоративної діяльності компаній. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 15(2), 1–10. [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(2\).2025.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(2).2025.01)
14. Банніков, П. О., & Сова, О. В. (2024). Комплаєнс-контроль в управлінні економічними і соціальними ризиками підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2(49), 25–37. <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.3>
15. Бедей, І. (2020). *Волонтерство в Україні під загрозою? Які ризики несуть нові законодавчі ініціативи щодо підтримки волонтерської діяльності*. Prostor. <https://www.prostir.ua/?news=volonterstvo-v-ukrajini-pid-zahrozoyu-yaki-ryzyky-nesut-novi-zakonodavchi-initsiatyvy-schodo-pidtrymky-volonterskoji-diyalnosti>

16. Балогун, Т. Е., & Петрова, І. (2025). Агломерація, мережі та інституційна підтримка в інноваційній аерокосмічній галузі Європи. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(80), 225–234. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-225-234>
17. Бізнес та права людини в Україні як умова та рушій сталого розвитку у контексті впровадження керівних принципів ООН з питань бізнесу та прав людини в Україні. UNDP. <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/business-and-human-rights-ukraine-accelerating-sustainable-and-equitable-development-through-implementation-un-guiding>
18. Благодир, Л. М., & Кириловський, О. С. (2024). ESG-принципи і циркулярна економіка як інструменти досягнення цілей сталого розвитку. *Матеріали конференції Міжнародної наукової конференції «Менеджмент і новітні технології 2024»*. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19777/16393>
19. Бовш, Л., Босовська, М., & Охріменко, А. (2021). Комплаєнс-стратегування економічної безпеки бізнесу в умовах цифровізації. *Scientia fructuosa*, 6(140), 42–60. <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/148>
20. Болгар, Т. М., & Корчагіна, Л. Ф. (2024). Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств. *Academy Review*, 1(60), 7–15. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-1>
21. Бондаренко, Л., & Блавт, А. (2024). Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>
22. Бондаренко, Л., & Скоропад, І. (2024). Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>

23. Братчук, У. П. (2023). Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*, 14–23. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2>
24. Будякова, О. Ю., & Конченко, Д. Р. (2024). Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 60(1). <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1>
25. Василішин, С. І., Рагуліна, І. І., & Орлов, В. В. (2018). Комплаєнс-контроль як складова управління економічною безпекою та формування конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*, 1, 3–16.
26. Вовченко, О. (2023). ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
27. Герило, В. М. (2023). Ощадливе виробництво як організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13926jeou.donnu.edu.ua>
28. ГО «ДІКСІ ГРУП». (2024). Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. Офіс зеленого переходу. <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf>
29. ГО «ДІКСІ ГРУП». (2024). Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. Офіс зеленого переходу. <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20>

%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf

30. Грішнова, О. А. (2011). Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації. *Вісник Донецького університету економіки та права, 1*, 10–13.
31. Грішнова, О. А., & Банніков, П. О. (2022). Організаційна культура як драйвер корпоративного волонтерства в Україні в умовах сучасних викликів. *Інтелект XXI*, (3), 87–92. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.16>
32. Грішнова, О. А., & Брінцева, О. Г. (2013). Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 10*, 12–18.
33. Грішнова, О. А., & Жорова, Є. Р. (2014). Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки, (1)*, 193–198. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_28
34. Грішнова, О. А., & Карюк, В. І. (2022). Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії COVID-19. *Вісник Львівського університету. Серія економічна, 62*, 206–223. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216>
35. Грішнова, О. А., & Науменко, А. В. (2010). Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості. *Економіка і управління, 1*, 33–35.
36. Грішнова, О. А., Ольшанська Я. В. (2010). Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. Формування ринкової економіки. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика. Том 1*, 223-232.

37. Грішнова, О. А., & Савченко, О. О. (2016). Фріланс: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. *Ринок праці та зайнятість населення, (1)*, 8–12. http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_1_3
38. Демченков, Я. (2022). Як війна в Україні пришвидшує перехід ЄС на відновлювані джерела енергії. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/12/686934>
39. Дорош, О., Кичма, Р., Лебедь, Р. (2024). Ощадливе виробництво та циркулярна економіка: співвідношення понять управлінських концепцій підприємств. *Інвестиції: практика та досвід, № 10/2024*. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3714/3749/8770>
40. Дяковський, Д. А. (2024). ESG-інвестування у відбудову економіки України: перспективи, переваги і слабкі сторони. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 9(1)*, 40–45.
41. Епіцентр. (2024). *Екополітика*. <https://epicentrk.ua/ua/about/ekopolityka/>
42. Житар, М. О. (2024). ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 2(14)*, 86–94.
43. Замула, І. В., & Травін, В. В. (2026). Методологічна конвергенція бухгалтерського обліку резервів та звітності зі сталого розвитку в стратегії поствоєнного відновлення України. *Ефективна економіка, (2)*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.25>
44. Замула, І. В., & Травін, В. В. (2026). ESG-звітність і принципи корпоративної соціальної відповідальності у лісогосподарських підприємствах: обліково-аналітичний контекст. *Економіка, управління та адміністрування, (1(115))*, 59–67. [https://doi.org/10.26642/ema-2026-1\(115\)-59-67](https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-59-67)
45. Заячківська, О., Котик, О., & Федорчук, Ю. (2025). ESG-орієнтовані інвестиції у страховій сфері: виклики та перспективи для України. *Вісник*

Хмельницького національного університету. *Економічні науки*, 344(4), 63–70. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-63>

46. Капінос, Г., & Ларіонова, К. (2022). Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modern Development of Economic Systems*, 2(4), 173–181. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-23>
47. Карпушенко, М. Ю., & Карпушенко, О. О. (2023). Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*, 1(23), 132–142. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132>
48. Кернел. (2024). *Business Ethics and Compliance*. <https://www.kernel.ua/ua/about/business-ethics-and-compliance/>
49. Кирчата, І. М., & Шершенюк, О. М. (2023). Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 1(30), 194–203. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
50. Кінарьов, В., & Алькема, В. (2024). Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки університету «КРОК»*, 3(75), 143–149. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>
51. Кіржецька, М. С., & Кіржецький, Ю. І. (2022). Актуальні аспекти сталого розвитку бізнесу за ESG стандартами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 2(10), 32–42. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28842/vse-34-42.pdf>
52. Кісіль, В., & Партнери. (2021). *Що означатиме курс на декарбонізацію для інвестицій у відновлювальну енергетику*. Василь Кісіль і Партнери. <https://vkr.ua/publication/shcho-oznachatime-kurs-na-dekarbonizatsiyudlya-investitsiy-u-vidnovlyuvalnu-energetiku>

53. Коаліція «Енергетичний перехід». (2023). *Energy transition in Ukraine*. <https://energytransition.in.ua>
54. Кобелева, Т. О. (2019). Дослідження взаємозв'язку комплаєнс-контролю з внутрішнім аудитом та внутрішнім контролем на промисловому підприємстві. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*, 2(21), 81–91.
55. Кобелева, Т. О. (2020). *Організаційно-економічний механізм забезпечення комплаєнс-безпеки промислового підприємства* (дис. д-ра екон. наук: 08.00.04). Харків.
56. Колос, І. В. (2016). Дуальна природа втрат промислового підприємства в контексті ощадливості. *Наукові праці НУХТ*, 22(5), 106–112.
57. Колот, А. М., Грішнова, О. А. (2015). *Соціальна відповідальність*. Київ: КНЕУ.
58. Коробкова, О. (2022). Чи є місце для ESG в Україні сьогодні. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/10/24/692962>
59. Корчагіна, Л. Ф. (2023). Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 52, 71–77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
60. Кулиняк, І. Я., & Боцман, Ю. С. (2016). Концепція «Бережливого виробництва» як метод ефективної організації виробничого процесу підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 14, 408–412.
61. Лагодієнко, О. В. (2022). Застосування ESG-принципів у роботі підприємств: перспективи та реалізація. *Причорноморські економічні студії*, 77, 39–45.
62. Лагодієнко, О. В. (2024). Імплементация методу оптимізації ESG-портфеля підприємств України в умовах невизначеності. *Агросвіт*, 17, 65–70. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.17.65>

63. Лазоренко, Т., & Шолом, І. (2020). Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*, 6(67), 175–184. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.06.175
64. Лисенко, Т. І., Усіченко, І. В., & Алексеєнко, І. А. (2018). Концепція «ощадливого виробництва» як сучасний підхід до комплексного відновлення підприємств. *Економіка та управління підприємствами*, 19, 373–378.
65. Лівощко, Т. (2022). Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*, 310(5(1)), 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)
66. ЛНЗ. (2024). *Соціальна відповідальність*. <https://www.lnz.com.ua/group/sotsial-na-vidpovidal-nist>
67. Макаренко, І. О. (2023). Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2(104), 86–93. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
68. Маренич, Т., & Смігунова, О. (2024). Інтеграція ESG-стандартів у стратегію розвитку аграрних підприємств України. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 19. <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/633f66d3ac22265acb403ec9ecfd5ec4.pdf>
69. Маслак, О., Гришко, Н., Яковенко, Я., Пирогов, А., & Дубовик, О. (2022). Циркулярна економіка в Україні: екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG) як інструмент стійкості соціально-відповідального бізнесу в умовах подолання пандемії COVID-19. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 3, 3–8. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.3>

70. Матяш, А. (2025). *ESG і сталий розвиток для українського бізнесу: чому це потрібно впроваджувати вже зараз*. 4B.ua. <https://4b.ua/blog/esg-and-sustainable-development-for-ukrainian-businesses/>
71. Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO). (2021). Рейтинги та постачальники даних щодо навколишнього середовища, соціальної сфери та управління (ESG). <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD690>
72. МХП. (2024). *Corporate Ethics and Compliance*. <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua>
73. Наумова, О., & Копил, А. (2024). Корпоративне волонтерство як інструмент управління лояльністю стейкхолдерів організації. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 146–154. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-146-154>
74. Наумова, О., & Наумова, М. (2025). Роль волонтерського руху у формуванні соціального підприємництва для сталого розвитку повоєнної України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(80), 61–70. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-61-70>
75. На замовлення Організації Об'єднаних Націй в Україні – «Волонтерський рух в Україні» (2014). *GfK Ukraine*. https://www.slideshare.net/two_day/survey-results-2014
76. Нібулон. (2024). *Етика та комплаєнс*. <https://www.nibulon.com/pro-nas/etyka-ta-komplaiens/>
77. Ніколайчук, О. А., Рачковська, Ю. А., & Бабич, Т. О. (2017). Досвід впровадження концепції ощадливого виробництва на вітчизняних підприємствах. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 16(3), 238–254.
78. Олійник, О. О., & Неверковець, А. В. (2021). Корпоративне волонтерство в контексті соціальної відповідальності бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, (1(42)), 92–101. <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.42.8>

79. Олійник, О. О. (2025). Взаємозв'язок концепції ESG та Цілей сталого розвитку в діяльності промислових підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*, 4(112), 362–374. <https://doi.org/10.31713/ve4202528>
80. Омеляненко, Т. В., Щербина, О. В., Барабась, Д. О., & Вакуленко, А. В. (2009). *Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід* [Науково-практичне видання]. Київ: КНЕУ.
81. Опальчук, Р. М., Чорновол, А. О., & Поплюйко, Я. В. (2025). Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. *Економіка та суспільство*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113>
82. Офіс зеленого переходу (2024). *Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу*. <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf>
83. Петрова, І. Л., Свешнікова, К. О., & Свешніков, П. О. (2024). Інноваційні фактори економічної ефективності муніципальної транспортної системи. *Економіка та суспільство*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-114>
84. Президент України. (2019). *Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року* [Decree of the President of Ukraine No. 722/2019]. Портал законодавчих актів України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
85. Приказюк, Н. (2024). Впровадження принципів ESG небанківськими фінансовими інститутами: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>

86. Проценко, О. О. (2019). Волонтерство в сучасній Україні: фактори актуалізації. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, 7(32), 89-94.
87. Пшенична, М. (2023). Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у військовому періоді. *InterConf+*, 29(139), 7–16. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001>
88. РБК-Україна. (2024). *Виплати ВПО: які розміри допомоги переселенцям у 2024 році*. РБК-Україна. <https://www.rbc.ua/rus/news/viplati-vpo-kiy-rozmir-dopomogi-pereselentsiv-1713213874.html>
89. Семикіна, М. В., Журило, І. В., & Бугаєва, М. В. (2025). Торговельне та ресторанне підприємництво: методологія дослідження ефективності та соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 1, 49–59. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.49>
90. Семикіна, М. В., Бугаєва, М. В., & Савеленко, Г. В. (2024). Соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування: механізми реалізації в торгівлі та ресторанному бізнесі. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*, 111–130. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.111-130>
91. Семикіна, М., Дмитришин, Б., Савеленко, Г., & Коваль, Л. (2024). Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*, 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803518>
92. Середа, С. (2023). Кому і навіщо потрібна ESG-звітність під час війни. *Mind.ua*. <https://mind.ua/publications/20257249-komu-i-navishcho-potribna-esg-zvitnist-pid-chas-vijni>
93. Середюк, К. (2023). Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. *Причорноморські економічні студії*, 84, 41-46.

94. Скоропад, І. С., & Блавт, А. А. (2023). Інтеграція пріоритетів фінансування соціальних аспектів у реалізації стратегії ESG в умовах воєнного стану. У *Стратегічні орієнтири розвитку науки, освіти і суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (с. 41–42). Кременчук: ЦФЕНД.
95. Сталий розвиток для України. (2015). *Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року (проект)*. <http://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>
96. Укрлендфармінг. (2024). *Ethics and Responsibility*. <https://www.ulf.com.ua/ua/company/ethics-and-responsibility/>
97. Федоришин, О. (2025). ESG та корпоративне управління: як пройти шлях до сталого розвитку та відповідальності. <https://www.fedoryshyn.com/esg-ta-korporativne-upravlinnya-yak-projty-shlyah-do-stalogo-rozvytku-ta-vidpovidalnosti/>
98. Філіпчук, Л., Сирбу, О. (2022). Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня - 10 червня 2022). ГО «Центр дослідження суспільства». <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznya-10-cherhvnya-2022/>
99. Фон Розен, В. (2020). Комплаєнс і комплаєнс-ризики в контексті питань корпоративної відповідальності та корпоративного управління (окремі аспекти зарубіжної практики). *Галицький економічний вісник*, 4(65), 246–253. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/65/883.pdf>
100. Харченко, І. В., & Романюк, Л. М. (2016). Впровадження системи «бережливого виробництва» на українських підприємствах машинобудівної галузі як стратегія підвищення її конкурентоспроможності. *Наукові праці Кіровоградського національного університету. Економічні науки*, 29, 186–192.

101. Червінська, О. С., & Блавт, А. А. (2023). Сучасні реалії дотримання ESG-принципів у діяльності корпорацій. *Регіональна економіка*, 3, 101–109. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-9>
102. Шкварчук, Л., & Гайдін, О. (2022). ESG – критерії в системі оцінювання сталого розвитку. *Наукові інновації та передові технології*, 5(7), 195–206. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-195-206)
103. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися (2022). Fintech Insider: сайт. <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypu-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvoyih-dotrymuvatysya>
104. AFME. (2022). *ESG Data and Compliance: The role of compliance functions in sustainable finance*. Association for Financial Markets in Europe. Retrieved from <https://www.afme.eu/media/id1dj0n0/afmeesgcompliance202205.pdf>
105. Ajax Systems. (2024). *About*. <https://ajax.systems/ua/about/>
106. All Together. (2024). *Inclusion is innovation: Microsoft's women-focused ERG*. All Together. https://alltogether.swe.org/2024/11/inclusion-is-innovation-microsoft/?utm_source
107. Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
108. Altares. (2025). *What is ESG and why does it matter to your business?* Retrieved from <https://www.altares.be/en/learn/esg/>
109. Amel-Zadeh, A., Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: evidence from a global survey. *Finan. Anal. J.* 74, 87–103. doi: 10.2469/faj.v74.n3.2
110. Amgen Inc. (2025). *2024 sustainability highlights report*. <https://www.amgen.com/responsibility/2024-sustainability-highlights-report>
111. Amgen Inc. (2025). *2024 sustainability highlights report*. <https://www.amgen.com/responsibility/2024-sustainability-highlights-report>

112. Amgen Inc. (2025). *Environmental sustainability - 2024*.
https://www.amgen.com/responsibility/-/media/Themes/CorporateAffairs/amgen-com/amgen-com/downloads/responsibility-report/2024_summary_of_data.pdf
113. Anderson, N., Costa, A. C., & Salgado, J. F. (2012). Sustainability and industrial, work, and organizational psychology: Globalization, contribution, and psychological sustainability. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 487–493. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01485.x>.
114. Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 5, 1309-1325. Doi: <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
115. Apple Inc. (2022). *Apple goes more flexible on its hybrid work policy: Return to office three days per week*. The Verge. https://www.theverge.com/2022/8/15/23307268/apple-hybrid-working-model-return-to-office-september?utm_source
116. Apple Inc. (2024). *Environmental progress report 2024*. https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2024.pdf
117. Aydoğmuş, M., Gülay, G., & Ergun, K. (2022). Impact of ESG performance on firm value and profitability. *Borsa Istanbul Review*, 22(Supplement 2), S119–S127. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.006>
118. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. (2020). Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 380-391. Doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578>
119. Bannikov, P. (2024). Corporate volunteerism born of war: The case of Ukraine. In *Information Technologies and Management – The 23rd International Conference* (pp. 450–455). <https://ismaitm.lv/conference-2024/>

120. Bannikov P. The Impact of ESG Effects on Business Value Creation in the Context of a Strategic Orientation Towards Sustainable Development. In *EU Policies and Strategies on Economic, Social, and Territorial Synergy for Polish Higher Education and Research Ecosystems: Digital European Studies. The 1 International Scientific and Practical Conference* (pp.12-14). <https://drive.google.com/drive/folders/1ZDd4qHs10vbXhuuN5dyKWULojFef18Mm>
121. Barbosa, A. de S., Silva, M. C. B. C. da, Silva, L. B., Morioka, S. N., & Souza, V. F. (2023). Integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 410. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
122. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
123. Basel Institute on Governance. (2025). *Mitigating corruption risks in Ukraine's restoration: new report*. Basel Institute on Governance. https://baselgovernance.org/blog/mitigating-corruption-risks-ukraines-restoration-new-report?utm_source
124. Basel Institute on Governance. (2025). *Progress in Ukraine's anti-corruption efforts*. https://baselgovernance.org/sites/default/files/2025-03/Progress_in_Ukraines_AC_Efforts_March%2025_eng.pdf?utm_source
125. BDO. (2025). Що таке ESG для бізнесу? <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-does-esg-mean-for-business>
126. Benslimane, T., Benabbou, R., Mouatassim, S., & Benhra, J. (2024). Understanding the relationship, trends, and integration challenges between Lean Manufacturing and Industry 4.0: A literature review. *International Journal of Production Management and Engineering*. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2024.21473>

127. Berg, F., Kolbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). A confusion: The divergence of ESG. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
128. Bergman, M. S., Deckelbaum, A. J., & Karp, B. S. (2020). *Introduction to ESG*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/>
129. Bondarenko, L., & Blavt, A. (2024). Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Регіональна економіка*, 59, 48–63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
130. Breathe ESG. (2025). *What is ESG and why is it important?* <https://www.breatheseg.com/resources/what-is-esg-and-why-it-is-important>
131. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
132. Cardillo, M. A. D. R., & Basso, L. F. C. (2025). Revisiting knowledge on ESG/CSR and financial performance: A bibliometric and systematic review of moderating variables. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100648. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100648>
133. Cariou, C., Charles, A., & Darné, O. (2024). Are national or regional surveys useful for nowcasting regional jobseekers? The case of the French region of Pays-de-la-Loire. *Journal of Forecasting*. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2023.101916>
134. Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
135. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.

136. Caterpillar Inc. (2024). *2024 Sustainability Report: Goals & Progress*.
<https://www.caterpillar.com/en/company/sustainability/sustainability-report/goals-progress.html>
137. Caterpillar Inc. (2025). *2024 Sustainability Report*.
<https://www.caterpillar.com/en/company/sustainability/sustainability-report.html>
138. CemNet. (2024). *CRH reports drop in CO₂e emissions in 2024*. International Cement Review. <https://www.cemnet.com/News/story/178960/crh-reports-drop-in-co2e-emissions-in-2024.html>
139. Cicchiello, A. F., Marrazza, F., & Perdichizzi, S. (2023). Non-financial disclosure regulation and environmental, social, and governance (ESG) performance: The case of EU and US firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1121–1128.
<https://doi.org/10.1002/csr.2408>
140. Cisco Systems Inc. (2023). *FY24 Code of Business Conduct*.
https://s2.q4cdn.com/951347115/files/doc_governance/code-of-conduct/2024/fy24-code-of-business-conduct-english.pdf
141. Cisco Systems, Inc. (2025). *CDP*. In *ESG Hub: Governance – Frameworks*.
https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/csr/esg-hub/governance/frameworks/cdp.html
142. Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. University of Oxford; Arabesque Partners. <https://ssrn.com/abstract=2508281>
143. Conflict and Environment Observatory. (2023). *Ukraine conflict environmental briefing: Water*. CEOBS. <https://ceobs.org/ukraine-conflict-environmental-briefing-water/>
144. Conflict and Environment Observatory. (2024). *Azovstal Iron and Steel Works*.
<https://ceobs.org/ukraine-damage-map-azovstal-iron-and-steel-works/>

145. Conn, V. S., Hafdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M., & Lusk, S. L. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(4), 330–339. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.06.008>
146. Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
147. CRH Canada Group Inc. (2025). *Occupational Health & Safety Policy Statement* [PDF]. Dufferin Construction / CRH Canada. https://dufferinconstruction.com/app/uploads/2025/03/CRH-CA-OHS-Policy_2025_EN.pdf?utm_source
148. CRH plc. (2023). *Life Saving Rules 2023* [PDF]. Calduran. https://www.calduran.nl/wp-content/uploads/2022/01/LSR_2023_ENGLISH_.pdf?utm_source
149. CRH plc. (2023). *Solutions for a sustainable future: Sustainability report 2023* [PDF]. CRH. https://www.crh.com/wp-content/uploads/2024/08/crh-sustainability-report-2023_interactive_vhr-1-1.pdf?utm_source=chatgpt.com
150. CRH. (2022). *Sustainability performance report 2022*. https://www.crh.com/media/4748/crh-2022-sustainability-performance-report_interactive.pdf
151. CRH. (2024). *Achievements & recognition*. CRH. <https://www.crh.com/our-sustainability/achievements-recognition/>
152. CRH. (2025). *2024 Sustainability Performance Report* (Interactive pdf). https://www.crh.com/wp-content/uploads/2025/06/crh-2024-sustainability-performance-report_final_interactive-1.pdf
153. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>

154. De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549–566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>
155. Deloitte. (2025). *The role of compliance in ESG*. Deloitte Netherlands. Retrieved from <https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/financial-services/perspectives/the-role-of-compliance-in-esg.html>
156. Deutsche Bank. (2022). *Investors increase ESG support despite headwinds*. https://www.db.com/news/detail/20221108-investors-increase-esg-support-despite-headwinds-esg-cio-survey-2022?language_id=1
157. Díaz, V., Ibrushi, D., & Zhao, J. (2021). Reconsidering systematic factors during the Covid-19 pandemic: The rising importance of ESG. *Finance Research Letters*, 38, 101870. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101870>
158. DiXi Group. (2024). *Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу*. <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf>
159. DNV. (2025). *ESG regulation creates strategic advantage for businesses globally*. DNV Insights. Retrieved from <https://www.dnv.com/news/2025/nescg-regulation-creates-strategic-advantage-for-businesses-globally>
160. DOU.ua. (2024). Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2024. <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2024/>
161. Drucker Institute. (2025). *Who Are America's Best-Managed Companies. Company rankings*. <https://drucker.institute/company-rankings/>
162. DTEK. (2025). *Sustainable development*. https://renewables.dtek.com/en/sustainable-development/?utm_source
163. Du, Q., Sun, Z., Goodell, J. W., Du, A. M., & Yang, T. (2024). Ecological risk and corporate sustainability: Examining ESG performance, risk management,

- and productivity. *International Review of Financial Analysis*, 96(Part A), 103551. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103551>
164. Ecolab Inc. (2024). *2024 Growth & Impact Report*. St. Paul, MN: Ecolab Inc. p. 18. <https://www.ecolab.com/-/media/Widen/Sustainability/Corporate-Sustainability-Report/2024/Ecolab-2024-Growth--Impact-Report.pdf>
 165. Elroi, H., Zbigniew, G., Wójcik-Czerniawska, A., & Szewczyk, P. (2023). Enhancing waste resource efficiency: Circular economy for sustainability and energy conversion. *Frontiers in Environmental Science*, 11, Article 1303792. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1303792>
 166. Energy Security UA. (2023). *Ukraine and the World Bank sign agreements to implement an innovative hybrid energy storage technology at Ukrhydroenergo to advance Ukraine's integration to European electricity networks*. https://energysecurityua.org/news/ukraine-and-the-world-bank-sign-agreements-to-implement-an-innovative-hybrid-energy-storage-technology-at-ukrhydroenergo-to-advance-ukraine-s-integration-to-european-electricity-networks/?utm_source
 167. Environmental Protection Agency. (2025). Scope 1 and Scope 2 inventory guidance. *U.S. Environmental Protection Agency*. <https://www.epa.gov/climateleadership/scope-1-and-scope-2-inventory-guidance>
 168. EPAM. (2024). *About EPAM*. <https://www.epam.com/about>
 169. Estevez-Mendoza, C., & Infante, J. Evolution and relevance of research on Environmental, Social, and Governance factors. (2025). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1545–1566. <https://doi.org/10.1002/csr.3030>
 170. European Commission Joint Research Centre (JRC). (2025). War worsens climate and environmental challenges in Ukraine. *JRC News and Updates*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/war-worsens-climate-and-environmental-challenges-ukraine-2025-04-11_en

171. EY. (2022). *ESG and access to capital: Why insurers must stay focused on ratings*. EY Insights. https://www.ey.com/en_gl/insights/insurance/esg-and-access-to-capital-why-insurers-must-stay-focused-on-ratings
172. Gelb, J., McCarthy, R., Rehm, W., & Voronin, A. (2023). Investors want to hear from companies about the value of sustainability. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/investors-want-to-hear-from-companies-about-the-value-of-sustainability>
173. Farmak. (2023). *Farmak among the top 30 best employers for veterans in Ukraine*. https://farmak.ua/en/news/farmak-among-the-top-30-best-employers-for-veterans-in-ukraine/?utm_source
174. Ferrazzi, M., Frecassetti, S., Bilancia, A., & Portioli-Staudacher, A. (2024). Investigating the influence of lean manufacturing approach on environmental performance: A systematic literature review. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 136(9), 4025–4044. <https://doi.org/10.1007/s00170-024-13215-5>
175. Flagship Impact. (2024). *ESG guide for SMEs part 1: What is ESG and why does it matter for small and medium-sized businesses?* <https://flagshipimpact.com/tpost/zgom7bnzm1-esg-guide-for-smes-part-1-what-is-esg-an>
176. Forbes Ukraine. (2024). Топ-20 рітейлерів України. <https://retailers.ua/news/menedjment/13759-reyting-forbes-ukraine-top-20-riteyleriv-ukrayini>
177. Fortuny Santos, J. (2024). Lean manufacturing and environmental performance: An empirical meta-analysis of 29 primary studies (2001-2022). *International Journal of Lean & Sustainable Supply*, 11, 1-20. <https://doi.org/10.1108/ijlss-11-2023-0190upcommons.upc.edu>
178. Fozzy Group. (2024). *Reporting*. <https://www.fozzy.ua/ua/reporting/>

179. Frazzetto, A. (2024). *Benefits of ESG: Are sustainable practices key to talent retention?* Airswift. https://www.airswift.com/blog/the-hidden-benefits-of-esg?utm_source.
180. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
181. Gartia, U., Panda, A. K., Hegde, A., & Nanda, S. (2024). Environmental, social and governance aspects and financial performance: A symbiotic relationship in Indian manufacturing. *Cleaner Production Letters*, 7, 100076. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100076>
182. Ghaithan, A. M., Alshammakhi, Y., Mohammed, A., & Mazher, K. M. (2023). Integrated Impact of Circular Economy, Industry 4.0, and Lean Manufacturing on Sustainability Performance of Manufacturing Firms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5119. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065119>
183. Glassdoor. (2024). *Apple employee reviews – Work/life balance*. Glassdoor. https://www.glassdoor.com/Reviews/Apple-work-life-balance-Reviews-EI_IE1138.0,5_KH6,23.htm?utm_source
184. Glenk, K., & Rehdanz, K. (2025). Corporate carbon accounting: Current practices and opportunities for research. *Mannheim Institute of Sustainable Energy Studies*. https://www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/mises/Dokumente/Glenk__2025__Corporate_Carbon_Accounting.pdf
185. GlobalLogic. (2024). *Sustainability*. <https://www.globallogic.com/about/sustainability/>
186. Goetzel, R. Z., Roemer, E. C., & Liss-Levinson, R. C. (2019). Workplace health promotion: What is it and why do it? *Journal of Occupational and*

Environmental Medicine, 61(8), 663–669.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001661>

187. Goldaracena, O. D. L. (2023). Corporate volunteering: Definition and relationship with corporate social responsibility. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(3), 100–115.
https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/6337/6717?utm_source
188. Gomez, C. (2023). *6 ESG examples driving success in business*. Evergreen.
<https://www.evergreen.so/blog/6-esg-examples-driving-success-in-business>
189. Good Time Invest. (2023). *Ukrainian agricultural holding MHP produces e-methane from solar energy*. https://good-time-invest.com/blog/ukrainian-agricultural-holding-mhp-produces-e-methane-from-solar-energy/?utm_source
190. Green Digest. (2024). *Evaluating a company's impact: The case of Pfizer*.
<https://www.greendigest.co/p/pfizer-environmental-and-social-impact>
191. Greene, J. (2024). *Environmental, social, and corporate governance (ESG)*. EBSCO.
<https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/environmental-social-and-corporate-governance-esg>
192. Greene, P. (2023). Business tips: How and why you should incorporate ESG into your business. *Jim Moran Institute for Global Entrepreneurship*.
<https://jimmoraninstitute.fsu.edu/article/business-tips-how-and-why-you-should-incorporate-esg-your-business>
193. Grishnova, O., Cherkasov, A., & Brintseva, O. (2019). Transition To A New Economy: Transformation Trends In The Field Of Income And Salary Functions. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 18–31.
194. Grishnova, O., Cherkasov, A., & Brintseva, O. (2019). Transition to a new economy: transformation trends in the field of income and salary functions. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 18–31.
195. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

196. Haski-Leventhal, D. (2022). *Corporate volunteering: Implications for policy and practice*. Volunteering Australia.
https://www.volunteeringaustralia.org/wp-content/uploads/VRP_Corporate-volunteering-Implications-for-policy-and-practice.pdf?utm_source
197. Hassan, B., & Pasha, U. (2023). Impact of Lean Manufacturing Practices on Sustainable Firm Performance: An Empirical Study Moderated by Lean Culture. *International Journal of Business and Economic Affairs*.
<https://doi.org/10.24088/IJBEA-2023-83002>
198. Hassard, J., Wong, I., & Wang, W. (2022). *Workplace empowerment, psychological empowerment and work-related wellbeing in Southeast Asian employees: A cross-sectional survey*. *Health Promotion International*, 37(4), daac113. <https://doi.org/10.1093/heapro/daac113>
199. He, Y. (2024). Empirical analysis of ESG-integrated Markowitz portfolio construction and rotation strategies. *BDEIM '24: Proceedings of the 2024 5th International Conference on Big Data Economy and Information Management*, 1033–1039. <https://doi.org/10.1145/3724154.3724323>
200. Heikkala, E. (2024). *Scope 2 emissions: market-based and location-based emissions calculation*. <https://biocode.io/scope-2-emissions-market-based-and-location-based/>
201. Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
202. Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286–296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.2.286>
203. Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (HKEX). (2020). Дослідницький звіт: Ефективність індексів акцій ESG у порівнянні з традиційними індексами акцій. <https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX->

Market/News/Research-Reports/HKEx-Research-Papers/2020/CCEO_ESGEqIdx_202011_e.pdf?la=en

204. Hryhorczuk, D., Levy, B. S., Prodanchuk, M., Kravchuk, O., Bubalo, N., Hryhorczuk, A., & Erickson, T. B. (2024). The environmental health impacts of Russia's war on Ukraine. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12995-023-00398-y>
205. Hu, Z., Wang, J., & Chen, L. (2024). *Research on compliance risk identification and prevention mechanism of enterprises in the ESG field*. *Sustainability*, 16(14), 6061. MDPI. <https://doi.org/10.3390/su16146061>
206. Ideals Board. (2024). *ESG Strategy: Best practices, challenges, tips for success*. <https://idealsboard.com/blog/board-management/how-to-create-esg-plan/>
207. IEOM Society International. (2022). Proceedings of the 2022 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management – Asunción, Paraguay. *IEOM Society*. <https://ieomsociety.org/proceedings/2022paraguay/180.pdf>
208. Imperiale, F., Pizzi, S., & Lippolis, S. (2023). Sustainability reporting and ESG performance in the utilities sector. *Utilities Policy*, 80, 101468. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2022.101468>
209. International Energy Agency (IEA). (2024). *Ukraine's energy system under attack*. In *Ukraine's energy security and the coming winter*. IEA. https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter/ukraines-energy-system-under-attack?utm_source
210. International Monetary Fund. (2024). *World Economic Outlook, October 2024*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/10/22/world-economic-outlook-october-2024>
211. International Organization for Migration (IOM). (2024). *Unemployment among recently displaced Ukrainians reaches 24 per cent, IOM report shows*. IOM. <https://www.iom.int/news/unemployment-among-recently-displaced-ukrainians-reaches-24-cent-iom-report-shows>

212. International Organization for Migration. (2023). *Ukraine Internal Displacement Report, Round 13* (June 2023). IOM.
https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Ukraine_Internal%20Displacement%20Report_Round%2013%20%28June%202023%29_ENG.pdf
213. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
214. Jin, X., & Lei, X. (2023). A study on the mechanism of ESG's impact on corporate value under the concept of sustainable development. *Sustainability*, 15(11), 8442. <https://doi.org/10.3390/su15118442>
215. Johnson & Johnson. (2023). *How J&J Learn is changing the learning and development landscape*. Careers at J&J.
https://www.careers.jnj.com/en/employee-stories/professional-development/how-jj-learn-is-changing-the-learning-and-development-landscape/?utm_source
216. Johnson & Johnson. (2024). *2024 CDP corporate questionnaire*. New Brunswick.
https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/jnj-2024-cdp-climate-change.pdf
217. Johnson & Johnson. (2024). *Health for humanity report 2024*. New Brunswick.
https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/johnson-johnson-2024-health-for-humanity-report.pdf
JNJ.com+6jjsnack.com+6s203.q4cdn.com+6
218. Johnson & Johnson. (2025). *Independent limited assurance report*. Malvern, PA: ERM Certification & Verification Services.
https://healthforhumanityreport.jnj.com/2024/_assets/downloads/jnj-2024-health-for-humanity-environmental-data-assurance.pdf

219. Jost, J. T., & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33(1), 1–27.
220. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. (2020). Formation of intellectual corporate capital: methods and modern trends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*, 1(383), 182–191. <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23>
221. Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
222. Ketterling, C. I. (2026). From voluntary CSR to binding ESG frameworks: A legal perspective on sustainability disclosure standards. *Future Business Journal*, 12, Article 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-026-00813-w>
223. Khanchanapong, T., Prajogo, D., Sohal, A. S., Cooper, B. K., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2014). A meta-analytic investigation of lean practices and their impact on organisational performance. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6414–6430. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/356449658_A_meta-analytic_investigation_of_lean_practices_and_their_impact_on_organisational_performance
224. Kharazishvili, Y., Bilan, Y., Sukhodolia, O., Grishnova, O., & Mishchuk, H. (2025). Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*, 9, 100580. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100580>
225. Klaaßen, L., & Stoll, C. (2021). Harmonizing corporate carbon footprints. *Nature Communications*, 12(1), 6186. <https://doi.org/10.1038/s41467-021-26349-x>
226. KnowESG. (2024). *Overall MSCI ESG rating*. <https://www.knowesg.com>

227. Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5–25. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.5>
228. KPMG International. (2022). *Global Survey of Sustainability Reporting 2022: Big shifts, small steps*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>
229. Krafcik, J. (1988). Triumph of the lean production. *Sloan Management Review*, 30(1), 41–52.
230. Kyiv School of Economics. (2024). *Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до 170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року*. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>
231. La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., Tarquinio, L., & Dumay, J. (2020). Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research. *Meditari Accountancy Research*, 28(5), 889–914. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2019-0645>
232. Lee, O., Joo, H., Choi, H., & Cheon, M. (2022). Proposing an integrated approach to analyzing ESG data via machine learning and deep learning algorithms. *Sustainability*, 14(14), 8745. <https://doi.org/10.3390/su14148745>
233. Livoshko, T. (2022). Monitoring according to ESG principles and its impact on the competitiveness of business entities. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310(5(1)), 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)
234. London Stock Exchange Group. (2023). *ESG scores: Measuring companies' environmental, social and governance performance*. <https://www.lseg.com/en/data-analytics/sustainable-finance/esg-scores>

235. Low, S. M., & Altman, I. (1992). Place attachment: A conceptual inquiry. In I. Altman & S. M. Low. *Place attachment*. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-8753-4_1
236. LSEG ESG Data Methodology. (2023). https://www.lseg.com/en/insights/data-analytics#sort=w_search_date%7Cdesc&x1=w_topics_id&q1=topic%3Asustainable-investment&selected=w_topics_id
237. Luxoft. (2024). *ESG*. <https://www.luxoft.com/esg>
238. M&H Engineering & Consulting. (2025). *Understanding ESG: Environmental Factors*. https://mhes.com/esg-environmental/?utm_source
239. Ma, C., & Latif, Y. (2022). *How to improve employee psychological well-being? CSR as a sustainable way*. *Sustainability*, 14(21), 13920. <https://doi.org/10.3390/su142113920>
240. Markovska, A., Serdiuk, O., & Soldatenko, I. (2025). Trust as a weapon of war: Fighting corruption and corporate crime in Ukraine. *Crime, Law and Social Change*, 83(12). <https://doi.org/10.1007/s10611-024-10191-5>
241. Martiny, A., Taglialatela, J., Testa, F., & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental, social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 456, 142213. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>
242. McCance, M. (2024). *Stakeholder: How Ed Freeman's vision for responsible business moved from theory to reality*. Darden Report. <https://news.darden.virginia.edu/2024/05/16/stakeholder-how-ed-freemans-vision-for-responsible-business-moved-from-theory-to-reality/>
243. Metro Cash & Carry. (2024). *CSR*. <https://www.metro.ua/about-metro/csr>
244. Microsoft Corporation. (2023). *Fostering employee wellbeing and improving productivity at Microsoft with Microsoft Viva Insights*. Microsoft Inside Track. <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/fostering-employee-wellbeing-and-improving-productivity-at-microsoft-with-microsoft-viva-insights/>

245. Microsoft Corporation. (2024). *Environmental sustainability report FY2024*. Santa Clara. <https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/Microsoft-2024-Environmental-Sustainability-Report.pdf>
246. Microsoft Corporation. (2024). Introduction to Microsoft Viva Insights. *Microsoft Learn*. <https://learn.microsoft.com/en-us/viva/insights/introduction>
247. Microsoft. (2024). *2024 Global Diversity & Inclusion report*. Microsoft. https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/annual-report?utm_source
248. Microsoft. (2024). *Inside Microsoft: Employee Resource Groups (ERGs)*. Microsoft. https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/default?utm_source; Microsoft. (2024). *Inclusive hiring: Cross-disability hiring program*. Microsoft. https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/hiring?utm_source
249. Microsoft. (2024). Microsoft's 2024 Global Diversity & Inclusion report: Our most global, transparent report yet. *Microsoft Blogs*. https://blogs.microsoft.com/blog/2024/10/23/microsofts-2024-global-diversity-inclusion-report-our-most-global-transparent-report-yet/?utm_source
250. MSCI ESG Ratings Methodology. (2023). <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings>
251. Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D. & Akhmetshin, E. M. (2018). Corporate Culture in Management Systems. *European Research Studies Journal*, 21, 519-528.
252. Murray, M. H. (2025). Fighting corruption strengthens Ukraine in the war against Russia. *Atlantic Council*. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/fighting-corruption-strengthens-ukraine-in-the-war-against-russia/>
253. Myskiv, H., & Ivanytskyi, R. (2024). Dekarbonizatsiia yak zaporuka staloho rozvytku: vyklyky i perspektyvy YeS ta Ukrayiny [Decarbonization as a

- guarantee of sustainable development: Challenges and prospects for the EU and Ukraine]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(56), 365–381. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4397>
254. Naumova, O., & Naumova, M. (2025). ESG-oriented strategic human resource management and business reputation: Resilience factors of IT companies in the context of human resource crisis. *Economy and Society*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19>
 255. Naeem, N., Cankaya, S., & Bildik, R. (2022). Does ESG performance affect the financial performance of environmentally sensitive industries? A comparison between emerging and developed markets. *Borsa Istanbul Review*, 22(S2), S128–S140.
 256. Nair, A., Trendowski, J., & Judge, W. (2008). *The theory of the growth of the firm*, by Edith T. Penrose. *Academy of Management Review*, 33(4), 1026–1028. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34425026>
 257. Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946–953. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.946>
 258. Nguyen, D. T., Tran, V. T., Phan, D. H. B., & Nguyen, Q. T. T. (2025). Unmanaged ESG risks and corporate performance – The impact of management gaps. *Finance Research Letters*, 83, 107707. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107707>
 259. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
 260. NVIDIA Corporation. (2024). *FY2024 corporate sustainability report*. Santa Clara. <https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/FY2024-NVIDIA-Corporate-Sustainability-Report.pdf>

261. Octaviani, R., & Dharma, F. (2024). Corporate social responsibility (CSR) disclosure on financial performance in manufacturing companies on the Indonesia Stock Exchange. In *Proceedings of the 8th International Conference on Business, Economics, Social Sciences & Humanities (ICOBEST 2023)*. EAI, 115–122. <https://doi.org/10.4108/eai.4-9-2024.2353825>
262. Odarchenko, K., & Poznii, O. (2024). *Ukrainians see corruption as a key issue even during the war*. Wilson Center. https://www.wilsoncenter.org/blog-post/ukrainians-see-corruption-key-issue-even-during-war?utm_source
263. OECD. (2024). *Business Confidence Index (BCI)*. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/business-confidence-index-bci.html>
264. OECD. (2024). *Composite Leading Indicator (CLI)*. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/composite-leading-indicator-cli.html>
265. Oliinyk, O., Mishchuk, H., Vasa, L., & Kozma, K. (2023). Social responsibility: Opportunities for integral assessment and analysis of connections with business innovation. *Sustainability*, 15(6), 5608. <https://doi.org/10.3390/su15065608>
266. Organisation for Economic Cooperation and Development. (2025). *Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>
267. Organisation for Economic Cooperation and Development. (2025). *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*. https://www.oecd.org/en/publications/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7.html
268. Organisation for Economic Cooperation and Development. (2025). *OECD Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine*. https://www.oecd.org/en/publications/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7.html
269. Panigrahi, S., et al. (2023). Lean manufacturing practices for operational and business performance: Empirical evidence. *International Journal of Productivity*

- and Performance Management*, 72(5), 800-820.
<https://doi.org/10.1177/18479790221147864>
270. Pérez, S., Fernández-Salinero, S., & Topa, G. (2018). Sustainability in organizations: Perceptions of corporate social responsibility and Spanish employees' attitudes and behaviors. *Sustainability*, 10(10), 3423. <https://doi.org/10.3390/su10103423>
271. Petrova, I., & Pereira, F. (2024). Human capital, creativity and innovation as pillars of leading technology systems. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 14(1), 42–51. [https://doi.org/10.21511/slrrp.14\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/slrrp.14(1).2024.04)
272. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
273. Pfizer Inc. (2024). *Climate change position statement*. New York, NY: Pfizer Inc. https://cdn.pfizer.com/pfizercom/about/Climate_Change_Position_Statement_December_2024.pdf
274. Pfizer Inc. (2025). *2024 impact report* New York, NY: Pfizer Inc. https://cdn.pfizer.com/pfizercom/Pfizer_2024_Impact_Report-Performance_Data_02JUN2025.pdf
275. Piao, X., & Managi, S. (2022). *Long-term improvement of psychological well-being in the workplace: What and how*. *Social Science & Medicine*, 298, 114851. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.114851>
276. Procter & Gamble Co. (2024). *GHG emissions data 2024*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble Co. <https://www.pginvestor.com/esg/environmental/climate/default.aspx>
277. Procter & Gamble Co. (2024). *Water positive strategy*. <https://idadesal.org/wp-content/uploads/2024/04/PG-Water-Positive.pdf>
278. Psychological safety as a foundation for employee wellbeing. (2025). *Psychology Research and Reference*. <https://psychology.iresearchnet.com/articles/psychological-safety-as-a-foundation-for-employee-wellbeing/>

279. PwC Україна. (2022). *26-те щорічне опитування керівників найбільших компаній світу від PwC: інтерв'ю з бізнесом в Україні*. PwC Україна. <https://www.pwc.com/ua/uk.html>
280. Qureshi, K. M., Mewada, B. G., Kaur, S., & Noor Mohamed Qureshi, M. R. (2023). Assessing Lean 4.0 for Industry 4.0 readiness using PLS-SEM towards sustainable manufacturing supply chain. *Sustainability*, 15(5), 3950. <https://doi.org/10.3390/su15053950>
281. Radzi, S. H. M., Hamid, N. A., & Ismail, R. F. (2023). *An Overview of Environmental, Social and Governance (ESG) and Company Performance*. In *International Conference in Technology, Humanities and Management (ICTHM 2023). European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 90. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.90>
282. Rahardjo, B., Wang, F.-K., Yeh, R.-H., & Chen, Y.-P. (2023). Lean manufacturing in Industry 4.0: A smart and sustainable manufacturing system. *Machines*, 11(1), 72. <https://doi.org/10.3390/machines11010072>
283. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
284. Robertson, I., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
285. Rouen, E., Sachdeva, K., & Yoon, A. (2023). *The evolution of ESG reports and the role of voluntary standards* (Working Paper No. 23-024). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/23-024_5d9ec300-5c37-4cac-9edb-bcf59650ceb4.pdf
286. Rozetka.ua. (2024). *About*. <https://rozetka.com.ua/ua/pages/about/>

287. Sánchez-Hernández, M. I., Vázquez-Burguete, J. L., García-Miguelé, M. P., & Lanero-Carrizo, A. (2021). *Internal Corporate Social Responsibility for Sustainability*. *Sustainability*, 13(14), 7920. <https://doi.org/10.3390/su13147920>
288. Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 513–523. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.3.513>
289. Scott, W. R. (2005). *Institutional theory: Contributing to a theoretical research program*. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford University Press.
290. Shumilova, O., et al. (2025). Environmental effects of the Kakhovka Dam destruction by Russian forces. *Science*, 370(6520), 1234–1237. <https://doi.org/10.1126/science.adn8655>
291. Simon-Kucher & Partners. (2024). *Sustainability's new normal: What 2024 consumers expect*. <https://www.simon-kucher.com/en/insights/sustainabilitys-new-normal-what-2024-consumers-expect>
292. Smith, J. (2012). *Apple adopts two-week program that allows select employees to work on side projects*. 9to5Mac. <https://9to5mac.com/2012/11/12/apple-adopts-two-week-program-that-allows-select-employees-to-work-on-side-projects/> 9to5Mac
293. SoftServe. (2024). *Corporate Social Responsibility*. <https://www.softserveinc.com/uk-ua/corporate-social-responsibility>
294. SolarGaps. (2025). *SolarGaps products*. https://solargaps.com/?utm_source;Kyivstar. (2023). *CSR and social programs*. https://kpi.ua/en/2023-Kyivstar-PJSC?utm_source
295. Spence, M. (1973). *Job market signaling*. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
296. Statman, M. (2019). *Behavioral finance: Finance with normal people*. Bingley, UK: Emerald Publishing.

297. Stedman, C. (2023). ESG strategy and management: Complete guide for businesses. *TechTarget*.
<https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses>
298. Sustainability Magazine. (2024). *Microsoft and Vodafone: What is diversity & inclusion?* Sustainability Magazine.
https://sustainabilitymag.com/news/microsoft-vodafone-what-is-diversity-inclusion?utm_source
299. Sustainalytics ESG Risk Ratings. (2022). <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>
300. Taiyang News. (2023). *Largest solar PV station in Ukraine energized*.
https://taiyangnews.info/markets/largest-solar-pv-station-in-ukraine-energized?utm_source
301. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
302. TechCem. (2025). CRH здійснила придбання на \$2,1 мільярда для виробництва цементу з нульовим рівнем викидів.
<https://www.techcem.net/crhs-2-1-billion-acquisition-for-net-zero-cement/>
303. Thawornsujaritkul, T., & Boonnual, C. (2024). The Impact of Lean Management on Sustainable Performance: The Moderating Role of Employee Performance in the Steel Industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 2116–2132.
<https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4891>
304. The Guardian. (2025). *Forest fires push up greenhouse gas emissions from war in Ukraine*. https://www.theguardian.com/world/2025/feb/24/forest-fires-push-up-greenhouse-gas-emissions-from-war-in-ukraine?utm_source
305. Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3698231>

306. Tripopsakul, S., & Puriwat, W. (2023). Exploring the relationship between ESG, trust, brand reputation, and brand equity. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 10(10), 71–77. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.10.008>
307. Ukrainian Business Award. (2024). Рейтинг кращих агрохолдингів України. <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/>
308. UN Global Compact Network Ukraine. (2025). *The Ten Principles*. Retrieved from <https://globalcompact.org.ua/en/the-ten-principles/>
309. United Nations Development Programme. (2022). *Підтримка зеленого відновлення в Україні*. <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/pidtrymka-zelenoho-vidnovlennya-v-ukrayini>
310. United Nations Development Programme. (2024). *Support to the economic recovery of Ukraine*. UNDP. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-supporteconomicrecoveryukraine2024en_v04.pdf
311. United Nations Environment Programme (UNEP). (2024). Earth Day in a War Zone: Ukraine's Silent Environmental Crisis. *UNEP*. <https://www.razomforukraine.org/earth-day-in-a-war-zone-ukraines-silent-environmental-crisis/>
312. United States SEC. (2023). *Apple Inc. Notice of 2024 Annual Meeting of Shareholders and Proxy Statement*. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/320193/000130817924000010/laapl2024_def14a.pdf sec.gov
313. Urban, W. (2025). Unveiling the impact of improvement methodologies on employee engagement: Insights from central European companies. *Technological and Economic Development of Economy*, 31(3), 749–767. <https://doi.org/10.3846/tede.2024.22317>
314. Vodafone. (2023). *Empowering people: Vodafone refugee response Ukraine crisis*. https://www.vodafone.com/news/empowering-people/vodafone-refugee-response-ukraine-crisis?utm_source

315. Volunteering Statistics for 2022: How Charitable Are We? *Teamstage.io*.
<https://teamstage.io/volunteering-statistics/>
316. Wan, G., Dawod, A. Y., Chanaim, S., & Ramasamy, S. S. (2023). Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: A bibliometric analysis. *Data Science and Management*, 6(2), 65–75.
<https://doi.org/10.1016/j.dsm.2023.03.001>
317. Warouw, F. F., Mashudi, M., Arafah, M., Noviany, H., & Hendarto, T. (2024). The rise of Environmental, Social, and Governance (ESG): Assessing the impact and implications for global business practices and policy formulation. *International Journal of Science and Society*, 6(1).
<https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i1.1066>
318. Wellable. (2022). *Apple Watch incentive drives greater wellness program engagement*. Wellable. https://www.wellable.co/blog/apple-watch-incentive-drives-greater-wellness-program-engagement/?utm_source
319. Weyerhaeuser Company (2024). *2024 TCFD Report*.
https://www.weyerhaeuser.com/application/files/8017/1519/7733/Weyerhaeuser_2024_TCFD.pdf
320. Weyerhaeuser Company. (2024). *2024 CDP Corporate Questionnaire*.
https://www.weyerhaeuser.com/download_file/view/04b8ea06-530c-46b7-9f55-2f1648b7583b/
321. Weyerhaeuser Company. (2024). *2024 ESG*.
<https://www.weyerhaeuser.com/sustainability/esg-data-table/>
322. Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). *ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000+ studies published between 2015–2020* (Research Paper). New York: NYU Stern School of Business. [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-86-93)
323. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.

324. Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize Western industry*. New York, NY: Rawson Associates;
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed.). New York, NY: Free Press.
325. World Giving Index (2022). *Charities Aid Foundation*. <https://www.cafonline.org/insights/research/world-giving-index>
326. YouControl. (2025). *Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу*. <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinskoho-biznesu/>
327. Yu, Z., Farooq, U., Alam, M. M., & Dai, J. (2024). How does environmental, social, and governance (ESG) performance determine investment mix? New empirical evidence from BRICS. *Borsa Istanbul Review*, 24(3), 520–529. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.02.007>
328. Zajicek, T. (2025). The Environmental Impact of Russia's War in Ukraine. *Harriman Magazine*. <https://harriman.columbia.edu/war-and-ecology-in-the-black-sea/>
329. Zamula, I., Shavurska, O., & Kireitseva, H. (2024). Sustainable development of Ukraine as an innovative approach to its post-war recovery. *Science and Innovation*, 20(3), 3–16. <https://doi.org/10.15407/scine20.03.003>
330. Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
331. Zehir, E., & Aybars, A. (2020). Is there any effect of ESG scores on portfolio performance? Evidence from Europe and Turkey. *Journal of Capital Markets Studies*, 4(2), 129–143.
332. Zhang, H., & Li, Y. (2024). *Compliance risk identification and prevention mechanism of enterprises in the ESG field*. ResearchGate. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/379523077_Research_On_Compliance_Risk_Identification_and_Prevention_Mechanism_of_Enterprises_in_The_ESG_Field

333. Zhou, G., Liu, L., & Luo, S. (2022). Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3371–3387.
334. Zhu, C., Wu, Q., & Hu, S. (2024). *How to unlock \$10.1 trillion from the nature-positive transition.* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2024/07/theres-10-1-trillion-in-nature-positive-transition-heres-how-we-unlock-it/>
335. Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>
336. Zou, Y. (2024). Research on the impact of ESG performance on brand value: An analysis of the mediating role of corporate reputation. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 6(49), 47–59.

**Довідка про впровадження ПРАТ «Дікергофф Цемент Україна»
(№144 від 27.09.2024 р.)**

№ 144Дата 27.09.2024**ДОВІДКА**

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження Баннікова Петра
Олександровича на тему: «Ефективність діяльності підприємств з позицій
концепції ESG»

Засвідчуємо, що наукові розробки Баннікова П.О. впроваджені в управлінську та економічну діяльність ПРАТ «Дікергофф Цемент Україна». Зокрема, на підприємстві використано інтегровану модель оцінювання ESG-ефективності діяльності компаній, яка поєднує:

- оцінку ESG-профілю на основі рейтингових методик за принципом трикутної верифікації;
- інтеграційно-модульний аналіз ESG-ефективності на основі авторських показників;
- статистичну верифікацію кореляційно-регресійними методами;
- багатокритеріальну оцінку ефектів від реалізації ESG-практик.

Ця модель стала на підприємстві аналітичною системою ідентифікації проміжних та відкладених ефектів ESG, що враховує пролонгований характер соціально-екологічних заходів у динаміці фінансових показників компанії

Генеральний директор
ПРАТ «Дікергофф Цемент Україна»

Сергій ДУДЗЯНИЙ

ТОВ з іноземними інвестиціями
«Дікергофф /Україна»
Юридична адреса:

Головний офіс
вул. Пирогівський Шлях, 26

Реквізити компанії
Код за ЄДРПОУ 31029255
СІЛС ПЗР 33400351

Банківські реквізити
АТ «Креді Агріколь Банк»

**Довідка про впровадження «Волинь-цемент» філії ПрАТ «ВІПЦЕМ»
(№420-Д від 25.03.2026 р.)**

VIPCEM

Приватне акціонерне товариство «ВІПЦЕМ»
Код ЄДРПОУ 04880386, ІПН 048803826500
вул. Гірогівський шлях, 26, м. Київ, 03083
Тел.: +38 (044) 536 19 56

№ 420-Д
25.03 березень 2026

«Волинь-Цемент»
філія ПрАТ «ВІПЦЕМ»
вул. Шенюка, 1,
м. Дробунів, Рівненський р-н,
Рівненська обл., 35702

«Піддень-Цемент»
філія ПрАТ «ВІПЦЕМ»
вул. Промислова, 9,
снт. Ольшанське, Миколаївський р-н,
Миколаївська обл., 57113

ДОВІДКА

**Про впровадження результатів дисертаційного дослідження Баннікова
Петра Олександровича на тему: «Ефективність діяльності
підприємств з позицій концепції ESG»**

Наукові розробки Баннікова П.О. впроваджені в управлінську та економічну діяльність «Волинь-Цемент» філія ПрАТ «ВІПЦЕМ».

Так, на підприємстві використано інституційно-функціональний механізм поєднання комплаєнс-контролю та ESG-управління, який через систему організаційних заходів, аналітичних інструментів і взаємодію компонентів E, S і G формує синергетичний ефект, що проявляється у зниженні регуляторних і репутаційних ризиків, підвищенні якості ESG-звітності, зміцненні корпоративної стійкості та розвитку культури доброчесності й етичного управління.

Також матеріали дослідження Баннікова П.О. використано для розробки і впровадження комплексу стратегічних заходів щодо розвитку внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, спрямованого на підвищення рівня благополуччя працівників за умов сучасних викликів.

Директор «Волинь-Цемент» філія
ПрАТ «ВІПЦЕМ».



Руслан ЛОБУНЬКО

**Вибірка трактувань терміну «ESG» українськими та зарубіжними
вченими для проведення контент-аналізу**

№ з/п	Визначення поняття	Джерело літератури
1	«ESG – це система оцінки стійкості та соціального впливу підприємств та організацій. ESG охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії, включаючи управління викидами CO ₂ , трудові практики, дотримання прав людини та прозорість корпоративного управління»	(Altares, 2025)
2	«ESG – це концепція, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії. Вона визначає, наскільки бізнес відповідає принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності»	(Федоришин, 2025)
3	«ESG – це модель сталого розвитку бізнесу, заснована на відповідальному ставленні до навколишнього середовища, високої соціальної відповідальності та ефективного управління»	(Rouen et al., 2023)
4	«ESG – це інтегрований підхід до оцінки нефінансових ризиків та можливостей, які можуть впливати на довгострокову ефективність бізнесу. ESG-фактори використовуються для розширення традиційного аналізу, зокрема у сфері інвестицій, щоб включити зовнішні ефекти, етичні критерії, а також репутаційні та регуляторні ризики». Таким чином, ESG є частиною парадигми responsible investing, яка базується на принципах прозорості, підзвітності й сталості, і визнається Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), ООН (через Принципи відповідального інвестування, PRI) та іншими міжнародними інституціями	(BDO, 2025)
5	«ESG – це набір факторів або стандартів, які інвестори використовують для оцінки ефективності компаній щодо їхньої соціальної відповідальності та сталого розвитку»	(ГО «ДІКСІ ГРУП», 2024)
6	«ESG – це нова концепція, присвячена досягненню стійкого розвитку підприємств з точки зору навколишнього середовища, суспільства та корпоративного управління»	(Jin & Lei, 2023)
7	«ESG – це система оцінки операційних показників компанії з погляду її впливу на довкілля і суспільство»	(Greene, 2023)
8	«ESG – це інвестиційна філософія, яка враховує ефективність компанії в екологічних, соціальних та управлінських аспектах прийняття інвестиційних рішень. Вона розширює концепцію відповідального інвестування»	(Jin & Lei, 2023)
9	«ESG – це дії і заходи компанії в екологічній, соціальній та управлінській сферах для сталого розвитку. Ці заходи враховуються інвесторами та фінансовими установами під час прийняття інвестиційних та кредитних рішень, а також зацікавленими сторонами бізнесу»	(Заячківська et al., 2025)

Продовження додатку В

10	«ESG – це аббревіатура від environmental, social, governance (навколишнє середовище, суспільство, управління), які зазвичай входять до складу компаній як три стовпи структури, зосередженої на нефінансових ризиках і можливостях, притаманних корпораціям; тобто це підхід, за якого під час прийняття рішень до уваги береться структура корпоративного управління компаній з оцінкою впливу її діяльності на екологію та суспільство». Наслідки зміни клімату, використання шкідливих ресурсів, утрата біорізноманіття разом із соціальною нерівністю, негараздами працівників, корупцією, конфліктом інтересів, політичними пожертвуваннями та лобіюванням суттєво впливають на поведінку корпорацій	(Червінська & Блавт, 2023)
11	«ESG – це концепція, яка допомагає зацікавленим сторонам зрозуміти, як організація управляє ризиками та можливостями, пов'язаними з екологічними, соціальними та управлінськими критеріями (іноді званими факторами ESG)»	(Офіс зеленого переходу, 2024)
12	«ESG – це три ключові області (екологія, соціальна відповідальність та управління), що формують нові стандарти корпоративної стійкості та відповідальності. Ці три компоненти лежать в основі вимірювання та оцінки впливу компаній на життя людей та навколишнє середовище»	(Flagship Impact, 2024)
13	«ESG – це система оцінки того, як компанія управляє ризиками та можливостями, пов'язаними зі стійким розвитком, етикою та внутрішнім контролем. Це не просто набір ідеалів, це вимірвальний підхід, заснований на даних, який оцінює діяльність компанії, що виходить за рамки фінансових показників»	(Breathe ESG, 2025)
14	«ESG – це метод індексації, який використовується в бізнесі та інвестиціях для оцінки ефективності компанії в різних галузях соціальної відповідальності. У деяких джерелах термін спрощується до «екологічного, соціального та корпоративного управління», виключаючи слово «корпоративне»	(Greene, 2024)
15	«ESG – це підхід, при якому під час прийняття рішень до уваги береться структура корпоративного управління компаній з оцінкою впливу її діяльності на екологію та суспільство) і досліджується базова мотивація компаній для спрямування зусиль у сфері сталого розвитку»	(Корчагіна, 2023)
16	«ESG є системою нефінансових індикаторів для оцінки впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, а також на соціальні та промислові спільноти, частиною яких вона є»	(Rouenet al., 2022)
17	«ESG є інструментом оцінки компаній з точки зору досягнення ними широкого спектру соціально значущих цілей. ESG описує набір факторів, що використовуються для вимірювання нефінансової дії конкретних інвестицій та компаній»	(Bergmanet al., 2020)

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

**Система економічних, соціальних, екологічних, управлінських та
репутаційних критеріїв для аналізу ефективності ESG-заходів в компанії**

№	Критерій ефективності	Джерела даних для оцінки критерію
А. Економічні результати та фінансова ефективність		
1	Зниження витрат на закупівлю сировини	Аналіз динаміки собівартості; фінансова звітність
2	Зменшення енерговитрат на одиницю продукції	Енергоаудит, дані про споживання енергії
3	Зниження обсягу виробничих відходів	Екологічна звітність, ISO 14001
4	Скорочення штрафів і кількості судових позовів	Дані юридичного департаменту, комплаєнс-звіти
5	Зростання рентабельності продукції	ROI, ROA, ROE
6	Зростання частки «зелених» продуктів у портфелі	Структура продажів, продуктові звіти
7	Збільшення обсягів продажів продуктів з екологічними рішеннями	Дані CRM, маркетингові звіти
8	Підвищення кредитного рейтингу і доступ до «зеленого» фінансування	Рейтингові агентства, банківські дані
9	Покращення фінансової стійкості (показники балансу)	Показники балансу, коефіцієнти ліквідності
10	Зростання ринкової капіталізації після ESG-звітності	Дані бірж, аналітика Bloomberg тощо
В. Соціальні ефекти та людський капітал		
11	Зростання рівня задоволеності працівників	Опитування, HR-звіти
12	Зниження плинності кадрів	Дані HR-відділу
13	Підвищення продуктивності праці	Дані HR-відділу, KPI відділів
14	Зростання частки працівників, які пройшли навчання	HR-аналітика, навчальні звіти
15	Покращення показників DEI (різноманітність, гендерний баланс)	Дані HR-відділу, DEI-звітність
16	Зниження виробничого травматизму	Дані служби охорони праці
17	Зростання довіри клієнтів і повторних покупок	CRM-дані, CSI
18	Підвищення CSI (індекс задоволеності клієнтів)	Опитування клієнтів
19	Зростання участі в соціальних проектах	Звіти зі сталого розвитку
20	Зменшення скарг та етичних порушень	Етичний кодекс, комплаєнс-звіти
С. Екологічні результати		
21	Скорочення Scope 1	Дані моніторингу викидів, звітність GHG Protocol ESG-звітність
22	Скорочення Scope2 (location)	Дані про споживання електроенергії
23	Скорочення Scope3	Дані ланцюгів постачання
24	Підвищення частки відновлюваної енергії	Дані енергопостачальників, ESG-звітність
25	Збільшення повторного споживання води на одиницю продукції	Водогосподарські баланси

Продовження додатку Г

26	Збільшення частки перероблених і вторинних матеріалів	Дані виробничих процесів
27	Отримання екологічних сертифікацій і відповідність SBTi	ISO 14001, SBTi, CDP
D. Управлінські та організаційні результати		
28	Рівень прозорості ESG-звітності	Наявність звіту, відповідність GRI, ESRS
29	Функціонування ESG-комітету і KPI звітності	Корпоративна структура, ESG-звіт
30	Частка незалежних директорів у раді	Дані корпоративного управління
31	Система внутрішнього контролю за ESG-ризиками	Політики ризик-менеджменту, аудит
E. Репутаційно-комунікаційні ефекти		
32	Позиції у міжнародних ESG-рейтингах	Дані MSCI, Sustainalytics, S&P Global
33	Позитивні згадки у медіа або зменшення негативу	Медіа-моніторинг, аналітика PR
34	Зростання довіри і зацікавленості інвесторів	Інвестор-релейшнз звіти, IR-аналітика
35	Розширення партнерств і залучення клієнтів, що віддають перевагу ESG	Дані контрактів, партнерських програм

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень

**Експертний аналіз ефективності ESG-заходів в компанії CRH за
розробленими економічними, соціальними, екологічними, управлінськими
та репутаційними критеріями**

№	Критерій ефективності	Значення у балах	Аргументація оцінки
А. Економічні результати та фінансова ефективність			
1	Зниження витрат на закупівлю сировини	2	CRH працює з вторинними матеріалами, що дає певні вигоди, але прямих доказів значного зниження затрат у 2024 небагато.
2	Зменшення енерговитрат на одиницю продукції	1	Є програми енергоефективності, але відносна частка відновлюваної енергії лише близько 25%, що визначається як помірний ефект.
3	Зниження обсягу виробничих відходів	3	Великі обсяги переробки побічних продуктів (44.7 млн. т) вказують на зниження відходів у первинному циклі.
4	Скорочення штрафів і кількості судових позовів	1	Публічної інформації про значне зменшення штрафів немає; регуляторні ризики все ще високі для компанії.
5	Зростання рентабельності продукції	2	Зростання EBITDA margin на 19,5% порівняно з попереднім роком свідчить про покращення операційної ефективності: менш витратні процеси
6	Зростання частки «зелених» продуктів у портфелі	1	Компанія позиціонує продукти саме «зелених» ліній у 2024 році, однак основні потужності для виробництва придбані лише у 2025 році
7	Збільшення обсягів продажів продуктів з екологічними рішеннями	2	Компанія у 2024 році отримала 14,6 млрд доларів США доходів від продуктів з покращеними характеристиками стійкості.
8	Підвищення кредитного рейтингу і доступ до «зеленого» фінансування	2	CRH діє на ринках капіталу, реалізує ESG-заходи та SBTi-цілі, але прямі покращення рейтингу і фінансування потребують підтвердження.
9	Покращення фінансової стійкості (показники балансу)	1	Загальні фінансові показники стабільні, але прямого зв'язку з ESG-заходами у 2024 не доведено.
10	Зростання ринкової капіталізації після ESG-звітності	2	CRH має рейтинг AAA від MSCI ESG – найвищий доступний рейтинг, збережений одинадцять років поспіль, що викликає позитивні реакції ринку, але явної великої «премії» не простежується у публічних звітах за 2024 рік.
Підсумок блоку А: 17 балів (максимум – 30 балів)			
В. Соціальні ефекти та людський капітал			

Продовження додатку Д

11	Зростання рівня задоволеності працівників	2	CRH звітує про високі показники залученості (99–100%) працівників.
12	Зниження плинності кадрів	1	Дані щодо плинності кадрів у 2024 році: добровільна плинність персоналу (voluntary turnover) склала 14 % (помірна).
13	Підвищення продуктивності праці	2	Прямі дані про зростання продуктивності не опубліковані, однак зазначено, що зростання чистого доходу на 1-го працівника у 2024 році становило 3,3 тис.доларів США.
14	Зростання частки працівників, які пройшли навчання	3	Активні програми навчання (2,5 млн годин у 2024 році, високе покриття CoBS і АСТ).
15	Покращення показників DEI (різноманітність, гендерний баланс)	2	Жінки в раді склали 42% у 2024 році, що є хорошим показником і означає, що програмні кроки є.
16	Зниження виробничого травматизму	2	На 94 % локаціях компанії не зареєстровано жодного нещасного випадку у 2024 році
17	Зростання довіри клієнтів і повторних покупок	1	Опосередковано простежується через впровадження циркулярних інновацій, однак кількісні показники продажів чи клієнтської лояльності не розкриті.
18	Підвищення CSI (індекс задоволеності клієнтів)	2	Оцінки бренду CRH у 2024 році: рейтинг задоволеності клієнтів CSAT – 77 (із 100), Customer Loyalty – 78%, Product Quality – 3,8 (з 5).
19	Зростання участі в соціальних проектах	2	Благодійні внески склали у 2024 році близько 9,4 млн, проведено багато заходів «stakeholder engagement».
20	Зменшення скарг та етичних порушень	1	Є внутрішні канали, але публічних доказів системного зменшення не достатньо.
Підсумок блоку В: 18 балів (максимум 30 балів)			
С. Екологічні результати			
21	Скорочення Scope 1	2	Scope 1 дуже великий (27,2 млн тCO ₂ e), але 2024 році відбулося значне скорочення (на 4 млн тCO ₂ e).
22	Скорочення Scope2 (location)	1	Scope 2 становив 2,5 млн тCO ₂ e (сколочення на 0,1 млн тCO ₂ e), але відсоток зеленої енергії низький (25%).
23	Скорочення Scope3	0	Scope 3 у 2024 році зріс до 17,4 млн тCO ₂ e.
24	Підвищення частки відновлюваної енергії	0	У 2024 році цей показник становив 25% як і у 2023 році, тобто не змінився.
25	Збільшення повторного споживання води на одиницю продукції	2	Дуже високий абсолютний показник повторного використання води (139 млн м ³), який у 2024 році зріс на 10 млн м ³

Продовження додатку Д

26	Збільшення частки перероблених і вторинних матеріалів	3	Великий обсяг перероблених побічних продуктів (44,7 млн тонн), що зріс на 2,3% у 2024 році і означає високу циркулярну активність.
27	Отримання екологічних сертифікацій і відповідність SBTi	3	Компанія має SBTi-підтверджені цілі (30% скорочення Score1+2 до 2030), рейтинги Prime від ISS ESG. Це сильний позитивний ефект.
Підсумок блоку C: 11 балів (максимум 21 бал)			
D. Управлінські та організаційні результати			
28	Рівень прозорості ESG-звітності	3	Детальні щорічні «sustainability reports», TCFD і GRI елементи у звітах 2024 року.
29	Функціонування ESG-комітету і KPI звітність	3	У 2024 році проведено 4 засідання SESR Committee; щомісячне звітування про показники безпеки, які аналізуються Глобальною керівною командою (GLT) та надаються на розгляд Правлінню.
30	Частка незалежних директорів у раді	3	За даними на 2024 рік, у складі ради директорів CRH є 13 осіб. З них 10 є незалежними нефаховими директорами, що становить приблизно 77%.
31	Система внутрішнього контролю за ESG-ризиками	3	Компанія отримала високу оцінку ESG від S&P Global за ефективне управління ESG-ризиками та можливостями. Також компанія дотримується принципів COSO для інтеграції внутрішнього контролю в управління ESG-ризиками.
Підсумок блоку D: 12 балів (максимум 12 балів)			
E. Репутаційно-комунікаційні ефекти			
32	Позиції у міжнародних ESG-рейтингах	3	Prime рівень від ISS ESG у 2024; також найвища оцінка у рейтингу MSCI (AAA).
33	Позитивні згадки у медіа або зменшення негативу	2	Активне PR щодо декарбонізації; також компанія отримала найвищу оцінку «А» від CDP за розкриття інформації про клімат та воду; Придбання Eco Material Technologies, що знизило рівень критики за великі обсяги викидів.
34	Зростання довіри і зацікавленості інвесторів	2	CRH America Inc. провела глобальне розміщення облігацій на \$1 млрд доларів США, понад 100 інституційних інвесторів участь, агресивно зросла сума, що свідчить про високу зацікавленість.

Продовження додатку Д

35	Розширення партнерств і залучення клієнтів, що віддають перевагу ESG	3	CRH уклала меморандум про взаєморозуміння (MoU) з Volvo Group, щоб спільно працювати над зниженням викидів в усьому ланцюгу (транспорт, операції, матеріали). CRH разом з Holcim інвестували 75 млн доларів США в компанію Sublime, яка розробляє технологію виробництва цементу з дуже низьким викидом CO ₂ .
Підсумок блоку E: 10 (максимум 12 балів)			
Сумарний бал за 35 критеріями; 17 (A) + 18 (B) + 11 (C) + 12 (D) + 10 (E) = 68 балів. Максимально можливі бали: 35 × 3 = 105 балів. Індекс впливу ESG: 68 / 105 = 64,8% (суттєвий рівень впливу).			

Джерело: побудовано на основі матеріалів авторських досліджень