

## **АНОТАЦІЯ**

**Лагодієнко О.В. Система індикаторів якісної оцінки ESG діяльності в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2025.

У дисертації вирішено важливу науково-практичну проблему подальшого розвитку теоретико-методологічних засад та практичних підходів до формування оптимальної системи індикаторів якісної оцінки ESG-діяльності підприємств в контексті комплексної оцінки ефективності інтеграції у стратегічну діяльність екологічних, соціальних та управлінських факторів.

У першому розділі розглядається розвиток та взаємозв'язок концепцій сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG як основних етапів формування відповідального бізнесу. Досліджується, як сталий розвиток виступає загальним принципом, орієнтуючи бізнес на баланс між екологічними, соціальними та економічними аспектами, а корпоративна соціальна відповідальність конкретизує ці аспекти через акцент на позитивний вплив на громади та довкілля. Показано, що ESG є ефективним механізмом для реалізації принципів сталого розвитку, який дозволяє бізнесу оцінювати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість і впроваджувати відповідальні практики. У контексті сучасних змін у бізнес-середовищі розглядається перехід маркетингу від традиційного зростання споживання до стратегій стійкості та позитивного іміджу, що відповідає концепції сталого розвитку. Аналізується роль маркетингових стратегій у впровадженні ESG, підкреслюючи важливість прозорості комунікації та уникнення практик «грінвошингу» для збереження репутації бренду та створення стійкої ринкової позиції. Досліджуються методи аналізу взаємозв'язків між ESG-ініціативами та показниками стійкості підприємств, включаючи кореляційний, регресійний та евристичний підходи, що дозволяють комплексно оцінити ефективність ESG-стратегій. Особлива увага приділяється використанню інноваційних методів для мінімізації ESG-ризиків та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку, а також інтеграції європейських стандартів в управлінські практики.

У другому розділі досліджено трансформацію обліково-аналітичної системи підприємств на основі функціонального підходу в контексті інтеграції принципів ESG. Розглянуто місце обліково-аналітичної підсистеми в структурі інструментів підтримки стратегічного управління підприємствами. Особливу увагу приділено оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності управління через включення екологічних, соціальних та економічних чинників у процеси обліку та аналізу. Доведено, що інтеграція ESG-принципів дозволяє підприємствам враховувати зовнішні і внутрішні чинники, а також дає змогу мінімізувати ESG-ризики. Розглянуто роль системи обліку витрат на охорону довкілля та соціальне забезпечення, а також оцінку взаємозв'язків між екологічними, соціальними та економічними показниками для більш точного визначення напрямків для поліпшення стійкості підприємства. Досліджено методика оцінки зрілості ESG-системи на мікрорівні, що поєднує експертний

підхід з використанням інтегрального показника, який дозволяє здійснювати комплексний моніторинг відповідності підприємств принципам сталого розвитку. Підходи до оцінки включають розробку шкали зрілості ESG-системи та створення чек-листу критеріїв, які групуються в три основні категорії: екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G). Кожен з критеріїв оцінюється за бальною системою, що дозволяє класифікувати підприємства за рівнем відповідності принципам ESG. Застосування цієї методики дозволяє не лише здійснювати моніторинг, а й прогнозувати напрямки розвитку та вдосконалення ESG-стратегії, підвищуючи ефективність управління та стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

У третьому розділі досліджено інтеграцію ESG-принципів у стратегію підприємств. Розглянуто запропонований цілісний методичний підхід, у межах якого акцентовано увагу на важливості проведення аудиту бізнес-процесів для виявлення слабких місць та адаптації підприємств до ESG-стандартів. Представлено процес уніфікації критеріїв для всіх учасників економічної діяльності, що забезпечує прозорість та єдиний підхід до екологічної відповідальності, соціальної етики та управління, створює середовище довіри між виробниками, постачальниками, кредиторами та інвесторами, сприяє підвищенню репутації підприємств та оптимізації ресурсів через кооперацію. Розглянуто трансформацію систем управління ризиками відповідно до принципів сталого розвитку, що включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ESG-ризиків, а також інтеграцію ESG-підходів у всі бізнес-процеси підприємства. Приділено увагу трансформації системи менеджменту компанії з урахуванням стратегічного управління, орієнтованого на ESG-концепцію, що дозволяє мінімізувати екологічні та соціальні ризики. Розглянуто доцільність впровадження ESG-концепції в українських підприємствах на основі аналізу світових джерел і експертних методів, що підтверджує важливість залучення фінансових ресурсів для реалізації ESG-проектів та державного втручання для сприяння впровадженню цих концепцій. Доведено, що інвестування ESG є найбільш значущим фактором для підприємств, що прагнуть до сталого розвитку, а державне втручання сприяє подальшому поширенню ESG-практик серед підприємств різних масштабів в Україні.

У четвертому розділі досліджено сучасні підходи до формування корпоративної стратегії в умовах цифровізації та інтеграції ESG-принципів, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Розкрито потенціал застосування цифрових технологій, штучного інтелекту, аналізу великих даних та Інтернету речей в контексті підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та мінімізації ризиків, пов'язаних з невизначеністю ринку. Встановлено, що традиційні методи стратегічного планування не можуть забезпечити достатню гнучкість підприємств. Розроблено авторську модель моделювання сценаріїв адаптивних стратегій із урахуванням ESG-факторів, перевагою якої є висока точність прогнозування та підвищення ефективності управлінських рішень. Розглянуто етапи еволюції стратегічного управління, перехід до адаптивних стратегій, орієнтованих на глобальні виклики. Зазначено, що корпоративна стратегія має забезпечувати не лише ринкову ефективність, а й сталість господарювання, зокрема через маркетингові

інструменти, такі як зелений брендинг, соціальні кампанії та еко-дизайн упаковки. Розкрито потенціал агротуризму як інструмента популяризації екологічного світогляду та додаткових фінансових надходжень. Розроблено підхід до локалізації ESG-стратегій для підприємств агропромислового комплексу, що враховує особливості сезонності виробництва, ресурсозбереження та підтримки місцевих громад.

У п'ятому розділі здійснено імплементацію проектного підходу до реалізації ESG-трансформації на підприємствах агропромислового комплексу України. Встановлено, що успішна інтеграція ESG-принципів у корпоративні стратегії потребує застосування системного підходу, який забезпечує адаптивність підприємств до динамічного зовнішнього середовища, мінімізує екологічні та соціальні ризики, а також сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності. Запропоновано використання багатокритеріального аналізу для оптимізації портфеля ESG-проектів, що дає можливість підприємствам комплексно оцінювати екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Визначено, що застосування такого підходу сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню рівня ефективності ESG-стратегій та формуванню стійких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розроблено підхід до управління програмою втілення ESG-стратегії на рівні підприємств. Запропоновано алгоритм адаптивного управління ESG-проектами, який сприяє підвищенню стійкості підприємств у довгостроковій перспективі та мінімізації ризиків, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю. Розроблено методику оптимізації портфеля ESG-проектів, яка включає застосування математичних моделей і цифрових інструментів для стратегічного планування та управління сталими ініціативами. Обґрунтовано, що використання вагових коефіцієнтів для оцінки екологічних, соціальних та управлінських параметрів ESG-стратегії дозволяє підвищити об'єктивність процесу ухвалення управлінських рішень і забезпечує інтеграцію ESG-принципів у бізнес-модель підприємства. Запропоновано механізм диференційованого оцінювання ESG-проектів з урахуванням галузевих особливостей підприємств агропромислового комплексу, що сприяє підвищенню ефективності розподілу фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Розроблено математичну модель оцінки результативності впровадження ESG-проектів на підприємствах агропромислового комплексу.

**Ключові слова:** сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, ESG, стратегія, управління, ризики, ефективність, облік, інвестиції, стійкість, екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління, цифровізація, адаптивність, конкурентоспроможність, бізнес-модель, проектний підхід, агропромисловий комплекс.

## ANNOTATION

**Lagodiyenko O. A System of indicators for qualitative assessment of ESG activities in enterprise management: theory, methodology, practice. – Manuscript.**

Dissertation for the Doctor of Economic Sciences degree in the specialty

08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity).  
– Livestock Farming Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, 2025.

The dissertation solves an important scientific and practical problem of further developing theoretical and methodological foundations and practical approaches to the formation of an optimal system of indicators for the qualitative assessment of enterprises' ESG activities in the context of a comprehensive assessment of the effectiveness of integrating environmental, social, and managerial factors into strategic activities.

The first section examines the development and interconnection of sustainable development, corporate social responsibility, and ESG as the main stages of forming a responsible business. It examines how sustainable development acts as a general principle, orienting businesses towards a balance between environmental, social, and economic aspects. Corporate social responsibility specifies these aspects by emphasizing a positive impact on communities and the environment. It is shown that ESG is an effective mechanism for implementing the principles of sustainable development, which allows businesses to assess risks, increase investment attractiveness, and implement responsible practices. In the context of modern changes in the business environment, the transition of marketing from traditional consumption growth to sustainability strategies and a positive image, which corresponds to the concept of sustainable development, is considered. The role of marketing strategies in implementing ESG is analyzed, emphasizing the importance of transparent communication and avoiding greenwashing practices to preserve brand reputation and create a sustainable market position. Methods for analyzing the relationships between ESG initiatives and indicators of enterprise sustainability, including correlational, regression, and heuristic approaches, which allow a comprehensive assessment of the effectiveness of ESG strategies, are studied. Particular attention is paid to using innovative methods to minimize ESG risks and achieve strategic sustainable development goals, as well as integrating European standards into management practices.

The second section examines the transformation of enterprises' accounting and analytical systems based on a functional approach in the context of integrating ESG principles. The place of the accounting and analytical subsystem in the structure of tools for supporting the strategic management of enterprises is considered. Particular attention is paid to optimizing resources and increasing management efficiency by including environmental, social, and economic factors in accounting and analysis processes. It has been proven that the integration of ESG principles allows enterprises to consider external and internal factors and minimizes ESG risks. The role of the accounting system for environmental protection and social security costs, as well as the assessment of the relationships between environmental, social, and economic indicators for more accurate determination of directions for improving the enterprise's sustainability, are considered. The methodology for assessing the maturity of the ESG system at the micro level, which combines an expert approach using an integral indicator and allows for comprehensive monitoring of enterprises' compliance with the principles of sustainable development, has been studied. Assessment approaches include the development of an ESG maturity scale and the creation of a checklist of criteria, which are grouped into three main categories: environmental (E), social (S),

and management (G). Each criterion is evaluated according to a point system, which allows enterprises to be classified according to their compliance with ESG principles. The use of this methodology allows not only monitoring but also predicting the directions of development and improvement of the ESG strategy, increasing the efficiency of management and the sustainability of enterprises in the long term.

The third section examines the integration of ESG principles into enterprises' strategies. The proposed holistic methodological approach is considered, with attention focused on the importance of auditing business processes to identify weaknesses and adapt enterprises to ESG standards. The process of unification of criteria for all participants in economic activity is presented, which ensures transparency and a unified approach to environmental responsibility, social ethics, and governance, creates an environment of trust between producers, suppliers, creditors, and investors, contributes to increasing the reputation of enterprises and optimizing resources through cooperation. The transformation of risk management systems by the principles of sustainable development, which includes the identification, assessment, and minimization of ESG risks and the integration of ESG approaches into all enterprise business processes, is considered. Attention is paid to the transformation of the company's management system, considering strategic management focused on the ESG concept, which minimizes environmental and social risks. The feasibility of implementing the ESG concept in Ukrainian enterprises is considered based on the analysis of world sources and expert methods, which confirms the importance of attracting financial resources for implementing ESG projects and state intervention to promote the implementation of these concepts. It has been proven that ESG investing is the most significant factor for enterprises striving for sustainable development, and government intervention contributes to the further spread of ESG practices among enterprises of various sizes in Ukraine.

The fourth section examines modern approaches to forming corporate strategy in the context of digitalization and integration of ESG principles, which is an important factor in increasing the competitiveness of enterprises. The potential of using digital technologies, artificial intelligence, big data analysis, and the Internet of Things to increase the efficiency of managerial decision-making and minimize the risks associated with market uncertainty is revealed. It has been established that traditional strategic planning methods cannot provide sufficient flexibility for enterprises. An author's model for modeling scenarios of adaptive strategies considering ESG factors has been developed, the advantage of which is the high accuracy of forecasting and the efficiency of management decisions. The stages of the evolution of strategic management and the transition to adaptive strategies focused on global challenges are considered. It is noted that the corporate strategy should ensure not only market efficiency but also the sustainability of management, through marketing tools such as green branding, social campaigns, and eco-design of packaging. The potential of agritourism as a tool for popularizing the ecological worldview and additional financial revenues is revealed. An approach to the localization of ESG strategies for agricultural enterprises has been developed, considering the peculiarities of production seasonality, resource conservation and support for local communities.

In the fifth section, the project approach to implementing ESG transformation at the enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine is implemented. It has been established that the successful integration of ESG principles into corporate strategies

requires a systematic approach that ensures the adaptability of enterprises to the dynamic external environment, minimizes environmental and social risks, and contributes to the formation of long-term competitiveness. The use of multi-criteria analysis to optimize the portfolio of ESG projects is proposed, allowing enterprises to comprehensively assess the environmental, social, and managerial aspects of activities.

It has been determined that using this approach contributes to making more informed management decisions, increasing the effectiveness of ESG strategies, and forming sustainable business models that can adapt to changes in the external environment. An approach to managing the program to implement ESG strategy at the enterprise level has been developed. An algorithm for adaptive management of ESG projects has been proposed, which helps to increase the resilience of enterprises in the long term and minimize the risks associated with macroeconomic instability. A methodology for optimizing the portfolio of ESG projects has been developed, which includes the use of mathematical models and digital tools for strategic planning and management of sustainable initiatives. It is substantiated that using weighting factors to assess the environmental, social, and managerial parameters of the ESG strategy increases the objectivity of the management decision-making process and ensures the integration of ESG principles into the enterprise's business model. A mechanism for differentiated assessment of ESG projects is proposed, considering the sectoral characteristics of enterprises of the agro-industrial complex, which contributes to increasing the efficiency of allocating financial, material, and human resources. A mathematical model for assessing the effectiveness of the implementation of ESG projects at enterprises of the agro-industrial complex has been developed.

**Keywords:** sustainable development, corporate social responsibility, ESG, strategy, governance, risks, efficiency, accounting, investments, sustainability, ecology, social responsibility, corporate governance, digitalization, adaptability, competitiveness, business model, project approach, agro-industrial complex.