

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ**

ЛАГОДІЄНКО ОЛЕГ ВІКТОРОВИЧ

УДК 658.001:65.012.32

**СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ЯКІСНОЇ ОЦІНКИ ESG ДІЯЛЬНОСТІ
В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)»

Реферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2025

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському національному технологічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
ІВАНЧЕНКОВА Лариса Володимирівна,
Одеський національний технологічний
університет, професор кафедри цифрових
технологій фінансових операцій.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ВІТКОВСЬКИЙ Юрій Петрович,
Сілезька Академія
(м. Катовіце, Республіка Польща),
завідувач кафедри менеджменту;

доктор економічних наук, професор
КРЮКОВА Ірина Олександрівна,
Одеський державний аграрний університет,
завідувач кафедри обліку і оподаткування;

доктор економічних наук, професор
ПЛОТНИЦЬКА Світлана Іванівна,
Інститут тваринництва Національної академії
аграрних наук України, провідний науковий
співробітник відділу економіки, менеджменту та
трансферу інновацій у тваринництві.

Захист відбудеться «19» березня 2025 р. о 10⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 65.356.02 в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, читальний зал.

Автореферат розісланий «18» лютого 2025 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Смігунова О.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Інтенсифікація глобальних викликів, пов'язаних із необхідністю забезпечення сталого розвитку, формує нові вимоги до оцінювання діяльності підприємств, де ключову роль відіграє ESG-підхід як багатовимірний концепт інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у стратегічне управління. В умовах зростаючого впливу регуляторних норм, інституційних обмежень і підвищених очікувань стейкхолдерів актуалізується проблема об'єктивного аналізу та моніторингу ESG-діяльності, що вимагає комплексного підходу до формування відповідної системи індикаторів. Існуючі методики оцінювання нерідко демонструють фрагментарність, суб'єктивність та відсутність єдиних стандартів, що ускладнює їх застосування в управлінні. Тому необхідність удосконалення інструментарію, який би не лише відображав якісні характеристики ESG-орієнтованої діяльності, а й забезпечував релевантність до сучасних викликів, є важливим науковим завданням.

Трансформація підходів до корпоративної звітності, зумовлена посиленням регулювання нефінансових показників, вимагає оновлення методологічних основ оцінювання. Варіативність критеріїв визначається як галузевою специфікою підприємств, так і розбіжностями міжнародних стандартів звітності. Водночас відсутність узгодженої системи показників, що враховує взаємозв'язки між ESG-компонентами та їхній вплив на стійкість підприємств, обмежує ефективність стратегічного управління. Теоретичне обґрунтування критеріїв і параметрів оптимальної системи індикаторів має важливе практичне значення, оскільки сприяє прозорості корпоративного управління, ефективності інвестиційних рішень та зростанню довіри з боку зацікавлених сторін.

Посилення ролі ESG-факторів у світовій економічній системі обумовлює потребу в розробці такого інструментарію, що дозволить не лише оцінювати відповідність підприємств принципам сталого розвитку, а й прогнозувати ефективність їх ESG-стратегії. Недостатність адаптивних методик, які враховують динаміку змін зовнішнього середовища та галузеві особливості, звужує можливості використання ESG-індикаторів у прийнятті управлінських рішень. Дослідження теоретичних, методологічних і практичних засад їх формування є актуальним науковим завданням, що має значення як для академічної спільноти, так і для розробників корпоративних ESG-стратегій.

Методологічний базис ESG-трансформацій широко представлений у працях вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджували різні аспекти та механізми інтеграції ESG-принципів у бізнес-процеси. Досліджено роботи М. Бернардо, Л. Бондаренко, Л. Бредлі, Ю. Вітковський, Й. Віха, М. Глаум, В. Д'Амато, Р. Д'Еклезія, П. Дадабада, Р. Дамас, Е. Ескріг-Ольмедо, Л. Іванченкова, С. Кайзер, І. Крюкова, С. Левантезі, Б. Лі, М. Лі, Б. Лін, П. Матос, М. Муньйос-Торрес, М. Нго Кхуонг, А. Нгуен, С. Плотницька, Х. Радзі, Х. Романі, Л. Рональтер, Д. Сандерс, А. Фатемі, А. Фаулер, М. Фернандес-Іск'ердо, Д. Хакетт, Т. Ханг, Д. Чжан., що дозволило обґрунтувати концептуальну модель ESG-трансформації та сформувати

оптимальну систему індикаторів якісної оцінки ESG-діяльності підприємств.

Науково-теоретичні та методичні розробки таких вчених, як А. Абрахам, К. Адамс, С. Алаві, Т. Васильців, Т. Гак, Р. Грей, С. Гринявський, Т. Гюней, Т. До, Т. Доан, П. Друкман, Р. Екклес, І. Запхляк, М. Захед, Г. Зелінська, А. Зубкова, І. Іоанну, Р. Кейтс, І. Клименко, Л. Кононенко, М. Куницька-Іляш, А. Лайзеровіц, Р. Лупак, Є. Лясковська, А. Макаренко, В. Макларен, Б. Молдан, Н. Мохаббаті-Каледжаї, А. Нагієва, Т. Нгуєн, С. Ніколаєва, О. Панченко, Т. Парріс, Р. Піко, С. Побігун, О. Савченко, Л. Сама, Х. Свен, Г. Серафейм, О. Сокіл, Ш. Шальтегер, Л. Шевців, С. Янушкова та інших дозволили поглибити розуміння індикаторів сталого розвитку та врахувати їх адаптивність до глобальних викликів сьогодення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження, представлене в дисертації, є складовою науково-дослідної роботи Наукової установи «Науково-дослідний центр сталого розвитку» за темами Формування концепції сталого розвитку (номер державної реєстрації: 0123U103241) та «Проблеми розвитку бізнесу в Україні (номер державної реєстрації: 0123U103286). У межах тем розглянуто мотивацію включення принципів ESG в концепцію стратегічного розвитку підприємств на основі теорії стейкхолдерів: запропоновано цілісний методичний підхід, що інтегрує ESG-параметри як основу стратегічного розвитку бізнесу. Доведено необхідності впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів у бізнес-процеси, що дозволяє створити стійкі синергетичні зв'язки між учасниками економічної діяльності – виробниками, постачальниками, кредиторами та інвесторами. Запропонована модель створює середовище довіри, яке сприяє прозорості, зменшенню транзакційних витрат та підвищенню репутації підприємств, що декларують відповідальність у досягненні сталого розвитку. Вона передбачає оптимізацію ресурсів через колективну реалізацію проектів, обмін досвідом та кооперацію у сфері інноваційних технологій і енергоефективності.

Мета і завдання дослідження. *Метою дисертації є розроблення 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.*

Досягнення цієї мети обумовило необхідність формулювання та вирішення комплексу таких завдань:

- розробити концептуальну модель ESG-трансформації як структурного компонента сталого розвитку, визначивши її ключові механізми, рушійні сили та обмеження;
- здійснити критичний аналіз існуючих систем індикаторів сталого розвитку з урахуванням їхньої адаптивності до глобальних викликів та розробити пропозиції щодо їх удосконалення;
- сформулювати методологічний підхід до ідентифікації та кількісної оцінки рівня ESG-зрілості систем управління на макро-, мезо- та мікрорівнях;
- розробити аналітичну рамку трансформації облікової політики

підприємств у контексті ESG-вимог, враховуючи міжнародні стандарти нефінансової звітності;

- структурувати систему оцінки відповідності ESG-критеріям на мікрорівні з урахуванням міждисциплінарного підходу та інтеграції кількісних і якісних параметрів;

- виявити динаміку та закономірності еволюції індикаторів інвестиційної привабливості компаній у контексті ESG-детермінант, визначивши стратегічні орієнтири їх подальшого розвитку;

- обґрунтувати мотиваційну архітектуру інтеграції ESG-принципів у стратегічний розвиток підприємств, використовуючи інструментарій теорії стейкхолдерів;

- розробити інтегровану модель управління ESG-ризиками, враховуючи системну взаємодію екологічних, соціальних та управлінських компонентів ризикового середовища;

- сформулювати методологію оцінки впливу впровадження ESG-підходів на довгострокову стійкість розвитку підприємств, інтегруючи економетричні та експертно-аналітичні підходи;

- ідентифікувати ключові парадигмальні зрушення у корпоративних стратегіях під впливом ESG-факторів та визначити механізми їхньої адаптації до трансформаційних змін глобальної економіки;

- систематизувати маркетингові інструменти реалізації ESG-стратегії та розробити концептуальні засади їх ефективного використання у конкурентному середовищі;

- здійснити компаративний аналіз корпоративних ESG-практик у провідних міжнародних компаніях, визначивши кращі кейси та потенційні сценарії їх адаптації до різних економічних середовищ;

- розробити систему управління програмами ESG-трансформації на рівні підприємств із використанням інструментів стратегічного контролінгу та оцінки впливу на довгострокову ефективність;

- сформулювати комплексний підхід до оптимізації портфеля ESG-проектів, враховуючи баланс економічної ефективності, соціальної значущості та екологічної безпеки;

- розробити аналітичну систему оцінки ефективності ESG-проектів із врахуванням мультикритеріальних параметрів і довгострокових наслідків для економічного розвитку.

Об'єктом дослідження виступають процеси оцінювання ESG-діяльності підприємств у контексті визначення її якісних характеристик, впливу на довгострокову стійкість розвитку та відповідності сучасним регуляторним і ринковим вимогам.

Предметом дослідження є система індикаторів якісної оцінки ESG-діяльності підприємств, методологічні підходи до її формування, адаптації та

використання в управлінських рішеннях.

Методи дослідження. Для отримання наведених висновків було застосовано комплексний підхід, що включає якісні та кількісні методи аналізу, зокрема, *компаративний аналіз* – для дослідження концепцій сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG на основі аналізу наукових праць, нормативно-правових актів і міжнародних стандартів; *контент-аналіз* – в рамках оцінки переходу маркетингових стратегій до принципів сталого розвитку та їхньої інтеграції з ESG-підходами; *кореляційний та регресійний аналіз* – з метою дослідження впливу ESG-ініціатив на стійкість підприємств; *системний підхід* – розгляд ESG як інтегрованої складової стратегічного управління; *евристичні методи* – для моделювання адаптивності бізнесу до сучасних викликів; *функціональний підхід* – в аналізі трансформації обліково-аналітичної системи підприємств; *методи порівняльного аналізу та експертного оцінювання* – для визначення оптимальних підходів до обліку ESG-параметрів і встановлення відповідності між екологічними показниками підприємств та науково обґрунтованими нормами якості довкілля, розробки інтегрованого методичного підходу до оцінки зрілості та відповідності ESG-системи на мікрорівні; *методи порівняльного аналізу та моделювання інвестиційних ризиків* – для оцінки впливу ESG на інвестиційні рішення, розробки рекомендацій щодо інтеграції ESG-принципів у корпоративні стратегії; *методи факторного аналізу* – в розробці механізмів превентивного реагування та підвищення конкурентоспроможності; *експертний метод попарних порівнянь* – для обґрунтування доцільності впровадження ESG-концепції у діяльність українських підприємств.

Інформаційною базою дослідження є статистичні дані, аналітичні звіти, наукові публікації, законодавчі та нормативно-правові акти, а також матеріали, що стосуються діяльності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях. Для забезпечення повноти дослідження враховано звітність підприємств, інформацію про їх економічну діяльність, а також результати досліджень і статистичні дані, отримані від державних органів, зокрема Міністерства економіки, Державної служби статистики України та Національного банку України. Крім того, використано дані з відкритих джерел, зокрема наукові монографії та статті в фахових виданнях, що дозволило забезпечити актуальність, достовірність і комплексність результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в отриманні нового розв'язання складної наукової проблеми формування оптимальної системи індикаторів якісної оцінки ESG-діяльності підприємств, що забезпечує комплексне врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів, адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища та інтеграцію в систему стратегічного управління.

Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

вперше:

- розроблено концепцію трансформації облікової політики на підприємствах в контексті ESG-концепції, особливістю якої є виділення

стратегічної компоненти в обліковій системі як інформаційної системи стратегічного розвитку дозволить якісно задовольнити інформаційні потреби, забезпечити оперативність та достовірність даних, необхідних для розробки та впровадження бізнес-стратегії, що сприятиме успіху в бізнесі, яка крім того підсвічує зсув акценту з оперативного на стратегічне управління, а також враховує сучасні ризики і специфіки різних сфер діяльності, що призвели до зміни потреб користувачів інформації, що відображається в нових формах та змісті інтегрованої звітності, релевантної для прийняття рішень;

- запропоновано інтегрований методичний підхід до оцінки зрілості та відповідності ESG-системи на мікрорівні, що поєднує експертний підхід із використанням інтегрального показника, що включає розробку шкали зрілості ESG-системи, формування чек-листа критеріїв та їх оцінку на основі базових і галузевих показників, згрупованих у три ключові категорії: Environmental (екологія), Social (соціальна відповідальність) та Governance (корпоративне управління);

- використано комплексний підхід до аналізу трансформаційного впливу цифровізації на стратегічне планування, який, на відміну від традиційних моделей, передбачає застосування системного моделювання сценаріїв адаптивних стратегій підприємств з урахуванням мультидисциплінарних ESG-факторів, що дозволяє суттєво підвищити рівень ефективності управлінських рішень, мінімізувати потенційні ризики та забезпечити організаційну стійкість в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, сприяючи синергії між інноваційними підходами до стратегічного управління та принципами сталого розвитку на всіх рівнях функціонування підприємства.

удосконалено:

- аналіз основних складових концепцій сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-концепції, а також аналіз причинно-наслідкових зв'язків між ними, який дав змогу сформулювати ключову відмінність ESG-концепції, яка полягає в тому, що ESG є конкретним інструментом для вимірювання ефективності підприємства в визначених аспектах (викиди вуглекислого газу, тощо);

- інструментарій аналізу взаємозв'язку між впровадженням парадигми ESG і стійкістю розвитку підприємств шляхом розробки інтегрованого підходу, що поєднує традиційні кількісні методи (кореляційний, регресійний аналіз) з новітніми інструментами на основі цифрових технологій, таких як машинне навчання, big data-аналітика та штучний інтелект;

- концепцію екосистеми відповідального інвестування з урахуванням ESG-критеріїв, яка базується на інтеграції принципів сталого розвитку у фінансові та бізнес-процеси, та враховує посилення регулювання, розробку стандартів звітності, а також створення ланцюга відповідальних дій, що об'єднує виробників, постачальників, кредиторів та інвесторів у єдину систему для впровадження екологічно чистих технологій та соціально відповідальних практик;

- методичний підхід до багаторівневої інтеграції ESG-принципів у систему управління ризиками підприємства, що охоплює формування підсистеми

управління ESG-ризиками, створення загальної системи управління ESG-ризиками та їх подальшу трансформацію у систему стратегічного управління, яка передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ESG-ризиків з урахуванням пріоритетних цілей сталого розвитку підприємства, їх ранжування та деталізації з урахуванням галузевих і регіональних особливостей;

- підхід до локалізації ESG-стратегій для підприємств агропромислової галузі, що, на відміну від універсальних моделей, глибше інтегрує специфіку сезонності виробничих процесів, аспекти ресурсозбереження та підтримки соціально-економічної стабільності місцевих громад, забезпечуючи тим самим підвищення ефективності адаптації ESG-принципів до унікальних регіональних умов, що характеризуються різноманітними екологічними, економічними та соціальними чинниками, сприяє сталому розвитку та довгостроковій конкурентоспроможності підприємств в умовах постійних змін навколишнього середовища;

- методику оптимізації портфеля ESG, що, на відміну від існуючих, полягає у створенні ефективного інструменту для комплексного управління портфелем ESG проектів, який забезпечує збалансований підхід до сталого розвитку, враховуючи всі ключові компоненти ESG, зокрема, екологічні (енергоефективність, відновлювана енергія, управління відходами), соціальні (розвиток громад, підтримка працівників, інклюзивність) та управлінські (корпоративне управління, управління ризиками, етика й комплаєнс);

- модель оцінки результатів впровадження ESG-проектів на підприємствах агропромислової галузі України, яка, на відміну від існуючих підходів, інтегрує використання диференційованих вагових коефіцієнтів для кожного з аспектів ESG, що забезпечує багатовимірну кількісну оцінку ефективності екологічних, соціальних та управлінських ініціатив, дозволяючи підвищити точність, наукову обґрунтованість та об'єктивність вимірювання впливу ESG-проектів на сталий розвиток підприємств.

дістали подальшого розвитку:

- оцінка стану впровадження ESG-концепції та виявити ключові мотиваційні фактори для бізнесу на основі фактологічного аналізу, що охопив як великі корпорації, так і малі та середні підприємства, що впроваджують ESG-принципи, і став підґрунтям для розробки оцінки відповідності ESG критеріям на мікрорівні на основі інтегрального показника;

- методичний підхід щодо формування конкурентної екосистеми підприємств, у якій ESG-параметри інтегровано як основу синергетичних зв'язків між суб'єктами економічної діяльності (підприємствами, постачальниками, клієнтами, державними та неурядовими організаціями), що сприяє підвищенню довіри, оптимізації ресурсів та сталому розвитку;

- обґрунтування доцільності впровадження ESG концепції у діяльність українських підприємств шляхом поєднання фактологічного аналізу авторитетних світових джерел та експертного методу попарних порівнянь на основі п'яти ключових аспектів: чисельність підприємств, які впроваджують ESG, цінність ESG як концепції, інвестування ESG, державне втручання у впровадження ESG-концепцій та виклики впровадження ESG-концепцій;

- підхід до реалізації ESG-стратегії через впровадження маркетингових інструментів, зокрема зеленого брендингу, соціальних кампаній, еко-дизайну упаковки та агротуризму, що, на відміну від традиційних маркетингових моделей, зосереджує увагу на інтеграції принципів сталого розвитку та активному залученні локальних стейкхолдерів, що не лише сприяє формуванню більш стійких і довготривалих взаємин з кінцевими споживачами, але й стимулює партнерське співробітництво, що в кінцевому підсумку призводить до значного зростання рівня лояльності на всіх етапах ланцюга створення вартості;

- використання багатокритеріального аналізу для оптимізації портфеля ESG проектів агропромислових підприємств України, що дозволяє більш точно оцінювати і враховувати різні аспекти сталого розвитку, забезпечуючи інтегроване та збалансоване управління екологічними, соціальними та управлінськими компонентами, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, які покращують ефективність і стійкість підприємств у довгостроковій перспективі, адаптуючись до змінних умов макроекономічного середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертації доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо оптимізації системи індикаторів якісної оцінки ESG діяльності підприємств.

Результати дисертації, висновки та рекомендації, що містяться у роботі, схвалені та використовуються у діяльності ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень» (довідка № 149-2 від 12.08.2024), ГО «Інститут соціально-економічних інновацій», м. Одеса (довідка № 11 від 11.07.2024), ГО «Інститут інноваційного провайдингу "Сталий розвиток"», м. Миколаїв (довідка № 18/22 від 15.06.2024), ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка від 12.07.2024 № 15), ДП ДГ «Елітне» Інституту рослинництва імені В. Я. Юр'єва НААН Харківської області (довідка від 25.06.2024 № 26), ПП «Влад» с. Могутнє, Кропивницький район, Кіровоградська область (довідка від 18.07.2024 № 25), ПОП «ВІКТОРІЯ» Баштанський район, Миколаївська область (довідка від 15.08.2024 № 18-25), СТОВ Надія, Берестинський район Харківська області (довідка від 05.08.2024 № 05/1), ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» м. Харків (довідка від 22.07.2024 № 12-2). Зазначені довідки підтверджують практичну цінність отриманих наукових результатів та їх доцільність бути впровадженими в поточну діяльність зазначених інституцій.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, що містить нові результати в галузі економічної науки, які сприяють вирішенню важливого наукового завдання розроблення теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування оптимальної системи індикаторів для якісної оцінки ESG-діяльності підприємств. Результати роботи вносять значний внесок у розробку підходів до оцінки екологічних, соціальних та управлінських показників функціонування підприємств у контексті забезпечення їх сталого розвитку. Отримані результати знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора в спільні наукові роботи, виконані у співавторстві, викладено у списку основних опублікованих праць за темою

дисертації.

Апробація результатів дисертації. Апробація результатів дисертації. Про основні теоретичні та методологічні положення й результати дисертації автор доповідав на міжнародних і вітчизняних науково-практичних і наукових конференціях та колоквіумах, а саме: X Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» (Одеса, 2022), 83 науково-практична конференція викладачів Одеського національного технологічного університету (Одеса, 2023), XI Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» (Одеса, 2023), VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (Полтава, 2023), XI Traditional Scientific Conference NEW ECONOMY 2023, Topic: «Innovative Solutions for Managing the Economy in an International Crisis Scenario» (Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 2023), III Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023), 84 науково-практична конференція викладачів Одеського національного технологічного університету (Одеса, 2024), VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану» (Миколаїв, 2024), Науковий колоквіум «Стратегічні аспекти сталого та інклюзивного розвитку Економіки України: від теорії до практики» (Одеса, 2024), Міжнародна наукова конференція «Актуальні проблеми суспільно-гуманітарних наук в умовах трансформаційних змін» (Прага, Чехія, 2024), XII Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» (Одеса, 2024), Всеукраїнська науково-практична конференція «Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри» (Харків, 2024), VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (Полтава, 2024).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 39 наукових працях загальним обсягом 28,18 ум.-друк. арк., з яких 30 є одноосібними і автору безпосередньо належить 22,215 ум.-друк. арк., зокрема: розділі у закордонній монографії, 21 стаття у вітчизняних наукових фахових виданнях з економічних наук категорії Б, 4 статті у зарубіжних наукових періодичних виданнях, які індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, а також 13 публікацій в інших виданнях.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 442 сторінки, з них 360 сторінок основного тексту. Робота містить 58 таблиць та 35 рисунків. Список використаних джерел налічує 409 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні основи концептів розвитку сучасної економічної системи з урахування ESG трансформації» проведено

теоретичний аналіз концепту ESG трансформації як вектору сталого розвитку; розглянуто основні компоненти ESG концепту як ключові аспекти для побудови сталого розвитку в сучасній економічній системі; проаналізовано екологічні, соціальні та управлінські чинники, що впливають на діяльність підприємств та їх адаптацію до нових економічних реалій; проведено фактологічний аналіз переваг впровадження ESG концепції у діяльність підприємств.

Проведено порівняльний аналіз основних складових концепцій сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-концепції, а також аналіз причинно-наслідкових зв'язків між ними (рис. 1).

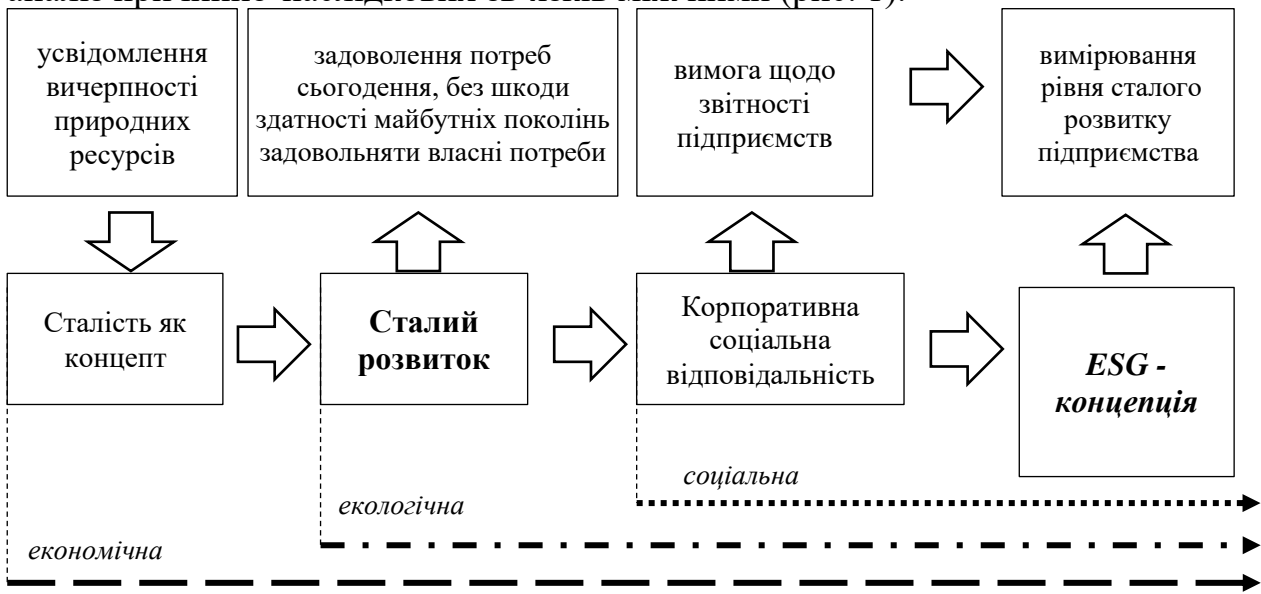


Рис. 1. Концептуальна схема причинно-наслідкових зв'язків між концепціями сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-концепцією

Доцільно розглядати зв'язок між концепціями сталого розвитку та корпоративною соціальною відповідальністю в контексті їхнього історичного розвитку. Спочатку виникла ідея зміни підходу до бізнесу та виробництва, зосередженого не лише на економічних вигодах, але й на соціально-екологічних аспектах. Хоча концепція сталого розвитку стала першопрохідною та інноваційною ідеєю, що швидко отримала популярність, відсутні були чіткі метрики для вимірювання "сталості". Акцент на соціальних та екологічних аспектах, врахування їх на рівні економічних показників, хоча й надавав увазі новий напрямок, але не розв'язував питання конкретного виміру результатів, яке зрештою вирішить ESG-концепція (табл. 1).

Так, ESG є конкретним інструментом для вимірювання ефективності компанії в конкретних областях, таких як викиди вуглекислого газу, різноманіття та оплата керівників, тоді як стійкість є більш широким принципом, що охоплює різноманітні аспекти відповідального бізнесу, такі як управління ланцюгом поставок, взаємодія з зацікавленими сторонами та розвиток громад. Концепції ESG та сталого розвитку спрямовані на певні аспекти бізнесу та суспільства, але вони мають різні особливості (табл. 2).

Чинники складових концепцій ESG, сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності

ESG	Сталий розвиток	Корпоративна соціальна відповідальність
Під екологічним компонентом ESG розглядаються фактори, такі як викиди парникових газів, енергоефективність, управління відходами та збереження води	Екологічна стійкість зорієнтована на зменшення або усунення негативного впливу на оточуюче середовище, через мінімізацію викидів парникових газів, обмеження відходів та забруднення, а також раціональне використання природних ресурсів	Визначається тим, що компанії працюють етично, відповідально та екологічно, сприяючи добробуту громад, в яких вони діють. Розв'язуючи різноманітні завдання, такі як зменшення викидів парникових газів, покращення умов праці, захист прав людини та ефективне використання природних ресурсів, корпоративна стійкість сприяє розвитку прибуткового та соціально відповідального бізнесу. Це приносить значення та користь всім зацікавленим сторонам на тривалий термін
Соціальний аспект охоплює взаємодію зі співробітниками та спільнотою, включаючи права людини, різноманітність працівників, трудові стандарти та ланцюг постачання	Соціальний аспект спрямований на підтримку соціальної справедливості, різноманітності та інклюзивності, через створення чесних та безпечних умов праці, які враховують здоров'я та безпеку, права людини та участь громади	
Компонент управління ESG враховує, як ваш бізнес ведеться, забезпечуючи різноманітність в управлінні, етичне управління ризиками та відповідальність	З економічної точки зору, сталий розвиток спрямований на забезпечення довгострокової прибутковості, створення економічної вартості та відповідального розподілу ресурсів	

Досліджено проблеми, пов'язані з практичним впровадженням ESG-концепцій.

Відмінності концепцій ESG та сталого розвитку

ESG	Сталий розвиток
Фокус	
ESG орієнтована на оцінку та управління певними аспектами компаній, зокрема на екологічні, соціальні та управлінські практики. Це є конкретним інструментом для вимірювання й управління впливом компаній на оточуюче середовище та суспільство.	Сталий розвиток є більш широким концептом, охоплює комплексний підхід до бізнесу, який враховує взаємозв'язок між економічним, соціальним та екологічним блоками. Це загальний принцип, що охоплює усі аспекти відповідального та етичного ведення бізнесу.
Обсяг впливу	
ESG зазвичай зосереджується на конкретних показниках та стандартах, що дозволяють вимірювати та порівнювати ефективність підприємств у виконанні екологічних, соціальних та корпоративних критеріїв.	Сталий розвиток охоплює ширший спектр аспектів, таких як здоров'я, освіта, боротьба з бідністю, сталість економіки, досконалість громадянського суспільства та інші. Ця концепція не обмежується лише показниками діяльності компаній.
Цільова аудиторія	
ESG орієнтована на інвесторів, фінансові установи та компанії, які шукають оцінку ризиків та можливостей для інвестування з урахуванням сталого розвитку.	Сталий розвиток зацікавлений в усій суспільно-економічній системі та впливі на оточуюче середовище.
Оцінка	
ESG базується на конкретних метриках, що дозволяє кількісно оцінювати вплив компаній.	Сталий розвиток часто оцінюється як загальний принцип, інтегрований в стратегії розвитку націй та глобальних організацій

Підкреслено важливість інтеграції принципів ESG у стратегії підприємств для забезпечення їхнього довгострокового розвитку та фінансової стабільності.

У другому розділі «Методика оцінки ESG діяльності на мікрорівні» досліджено вплив ESG-концепції на трансформацію облікової політики на підприємствах; розроблено методику оцінки відповідності підприємств ESG критеріям на мікрорівні, що дозволяє проводити комплексну оцінку екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності підприємства, яка передбачає обчислення інтегрального показника; обґрунтовано значення ESG-оцінок у залученні інвестицій, що дозволяє підприємствам отримувати доступ до додаткових ресурсів та розширювати свої ринкові можливості.

Запропоновано концептуальну схему трансформації облікової політики на підприємствах в контексті ESG-концепції, особливістю якої є виділення стратегічної компоненти в обліковій системі як інформаційної системи стратегічного розвитку дозволить якісно задовольнити інформаційні потреби, забезпечити оперативність та достовірність даних, необхідних для розробки та впровадження бізнес-стратегії, що сприятиме успіху в бізнесі. Наголошено на тому, що зсув акценту з оперативного на стратегічне управління, а також врахування сучасних ризиків і специфіки різних сфер діяльності призвели до зміни потреб користувачів інформації, що відображається в нових формах та змісті інтегрованої звітності (рис. 2).

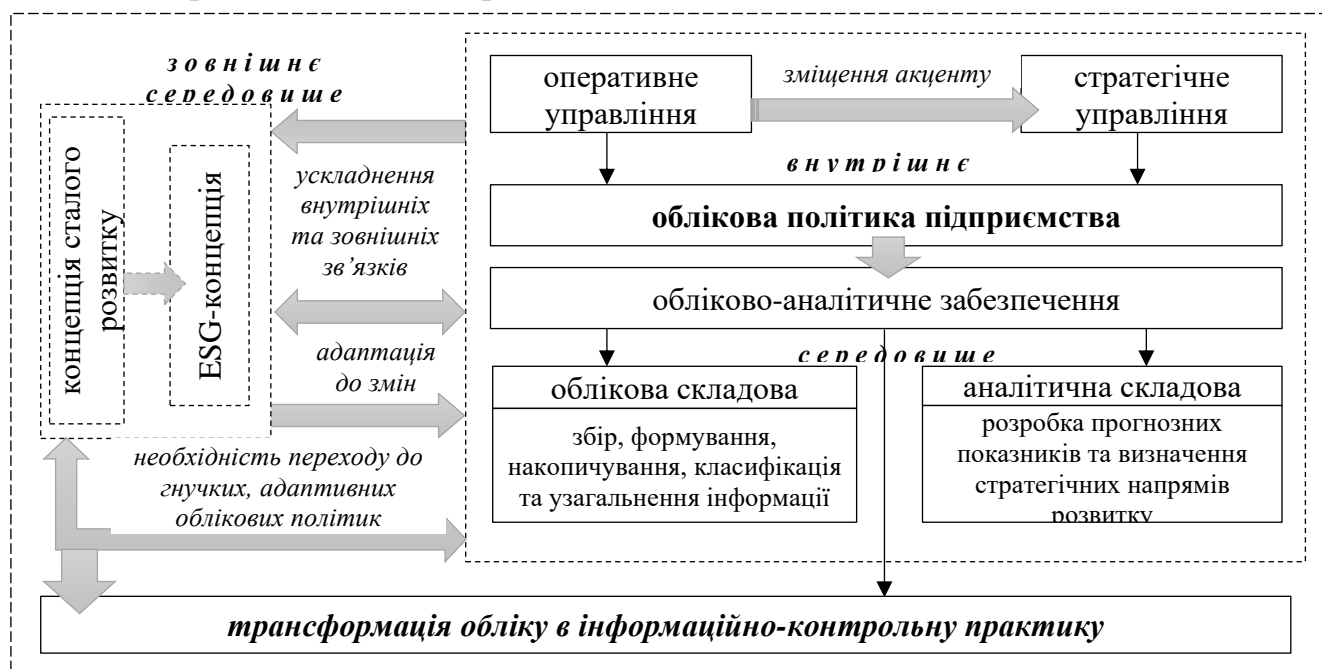


Рис. 2. Концептуальна схема трансформації облікової політики на підприємствах в контексті ESG-концепції

Оцінка відповідності підприємства ESG критеріям, що відповідає рейтинговій оцінці, обчислюється як середньоарифметичне значення балів за всіма трьома категоріями: E, S, G. Проведення комплексного (якісного та кількісного) аналізу завершується визначенням інтегрального показника оцінки відповідності підприємства ESG критеріям. Інтегральний показник визначається на основі підсумкового бала, який обчислюється як середнє арифметичне балів, отриманих за трьома блоками E, S і G, з подальшим співвіднесенням його з

таблицею відповідності розрахунковому рейтингу:

$$I_{ESG} = \frac{1}{3} \times \left(\frac{\sum_{i=1}^L E_i}{L} + \frac{\sum_{i=1}^M S_i}{M} + \frac{\sum_{i=1}^N G_i}{N} \right)$$

де I_{ESG} – інтегральний показник оцінки відповідності підприємства ESG критеріям;

E_i ($i=1, \dots, L$) – набір L -релевантних змінних блоку E ;

S_i ($i=1, \dots, M$) – набір M -релевантних змінних блоку S ;

G_i ($i=1, \dots, N$) – набір N -релевантних змінних блоку G .

Таблиця 3

Категорії відповідності підприємства ESG критеріям

Категорія	Опис категорії	Рівень	Значення середнього балу	Опис рівня
А - Просунутий	Підприємства демонструють найвищу ефективність та відповідність критеріям. Вони досягають значних успіхів у своїй діяльності, мають сталий розвиток, високу ефективність управління та стійкість на ринку.	A++	>0,9-1,0	Максимальний
		A+	>0,8-0,9	Дуже високий
		A	>0,7-0,8	Високий
В - Зростаючий	Підприємства знаходяться у процесі зростання та вдосконалення. Вони працюють над покращенням своїх екологічних, соціальних та управлінських показників, але їм ще необхідно зробити значні зусилля для досягнення вищих стандартів.	V++	>0,6-0,7	Достатній
		V+	>0,5-0,6	Середній
		V	>0,4-0,5	Помірно слабкий
С - Початковий	Підприємства на цьому рівні тільки починають свій шлях до впровадження стандартів сталого розвитку та ESG. Їхні показники ще слабкі, і вони потребують значних поліпшень у всіх сферах своєї діяльності.	C++	>0,3-0,4	Слабкий
		C+	>0,2-0,3	Мінімальний
		C	>0,1-0,2	Обмежений

Екологічна складова (E) включає такі аспекти, як екологічний менеджмент, управління викидами та використання природних ресурсів. Соціальна складова (S) оцінює вплив підприємства на громаду, його кадрову політику та дотримання прав людини. Корпоративне управління (G) аналізує структуру власності, стратегію управління та систему внутрішнього контролю. Таким чином, методика дозволяє підприємствам здійснювати всебічний аналіз їхньої діяльності з точки зору сталого розвитку, надаючи чіткі критерії для оцінки та допомагаючи ідентифікувати напрямки для покращення в кожній з трьох сфер.

На основі глобальних трендів відповідального інвестування була запропонована концепція екосистеми відповідального інвестування з урахуванням ESG-критеріїв, яка базується на інтеграції принципів сталого розвитку у фінансові та бізнес-процеси (рис. 3).

Значна увага приділяється створенню ланцюга відповідальних дій, який включає виробників, постачальників, кредиторів та інвесторів, об'єднаних у єдину систему, що забезпечує впровадження екологічно чистих технологій, соціально відповідальних практик та вибір об'єктів інвестування відповідно до ESG-принципів. Екосистема також акцентує увагу на кліматичних викликах,

зокрема на скороченні викидів, розвитку відновлюваної енергетики та збереженні природних ресурсів, що є ключовими елементами глобальних Цілей сталого розвитку. Особлива роль відводиться різноманітності підходів, які інтегрують локальні національні стратегії до глобальних стандартів, враховуючи специфіку кожної країни або регіону. Для вимірювання ефективності таких ініціатив застосовуються інструменти, такі як індекси, бенчмарки, рейтинги та методології аналізу ESG. У результаті екосистема відповідального інвестування з урахуванням ESG-критеріїв сприяє сталому розвитку, прозорості та довгостроковій конкурентоспроможності як окремих компаній, так і економіки загалом.

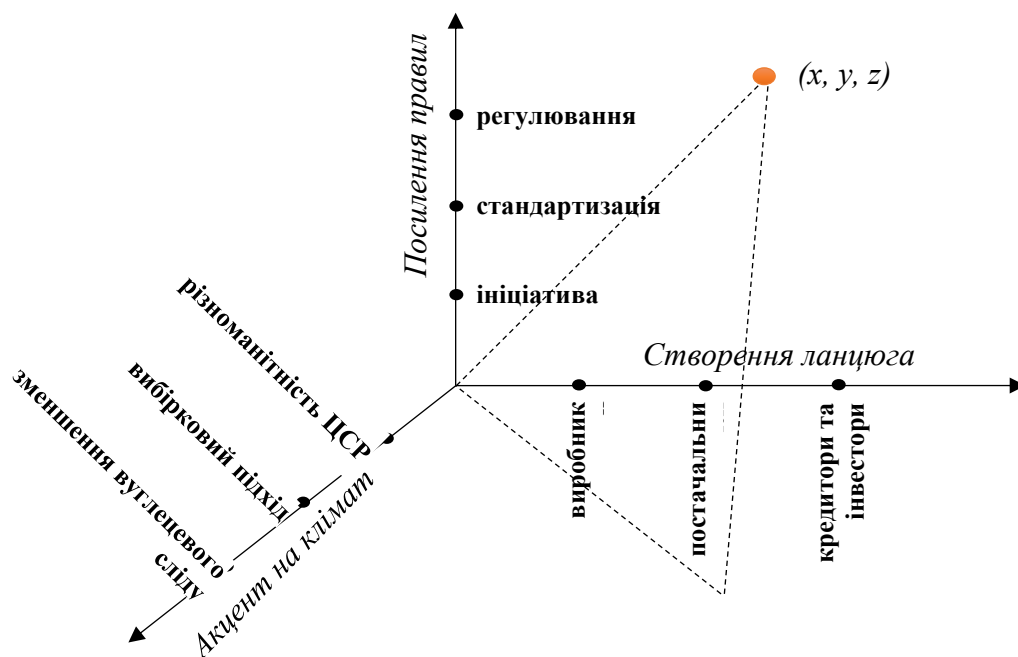


Рис. 3. Концепція екосистеми відповідального інвестування з урахуванням ESG-критеріїв

Проведено аналіз основних викликів, з якими стикаються підприємства при оцінці відповідності критеріям ESG (екологічним, соціальним та управлінським). Досліджено такі проблеми, як відсутність уніфікованих стандартів, недостатня прозорість даних, суб'єктивність оцінки соціальних та управлінських аспектів, а також нестача організаційно-технічної підтримки для впровадження ESG-критеріїв.

У третьому розділі «Механізми імплементації ESG принципів в діяльність підприємств» розроблено комплексний підхід до впровадження ESG-принципів у практику функціонування підприємств; запропоновано інструментарій для адаптації бізнес-стратегій до екологічних вимог (зменшення викидів, енергоефективність), підходи до покращення соціальних стандартів (співпраця з громадами, забезпечення прав працівників), а також шляхи вдосконалення корпоративного управління (прозорість, етичні стандарти, антикорупційні заходи).

Розроблено рекомендації щодо впровадження ESG-звітності, яка дозволяє

підприємствам системно оцінювати та звітувати про свої досягнення у сфері сталого розвитку. Досліджено можливості використання ESG-рейтингів як інструменту для підвищення інвестиційної привабливості підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій на ринку, оскільки ESG-рейтинги виступають як один із можливих способів вирішення проблем інформаційної асиметрії між організаціями та широкою громадськістю.

Запропоновано методичний підхід ідентифікації ESG-ризиків у контексті відповідності стратегічним цілям сталого розвитку, зокрема екологічним, соціальним та управлінським компонентам.

Запропоновано методичний підхід до оцінки зрілості ESG-системи на основі експертного підходу, що включає розробку шкали зрілості, формування чек-листа критеріїв та визначення рівня зрілості з подальшою розробкою заходів для її вдосконалення.

Запропоновано методичний підхід щодо формування конкурентної екосистеми підприємств, у якій ESG-параметри інтегровано як основу синергетичних зв'язків між суб'єктами економічної діяльності (підприємствами, постачальниками, клієнтами, державними та неурядовими організаціями), що сприяє підвищенню довіри, оптимізації ресурсів та сталому розвитку.

Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду свідчить, що сучасні управлінські структури організацій, як правило, вже мають окремі підсистеми управління ризиками. Проте сучасні вимоги до дотримання принципів сталого розвитку вимагають перегляду цих систем. Зокрема, виникає потреба в інтеграції ESG-принципів у системи управління ризиками. ESG-підходи повинні стати невід'ємною частиною загальної системи менеджменту організації (рис. 4).

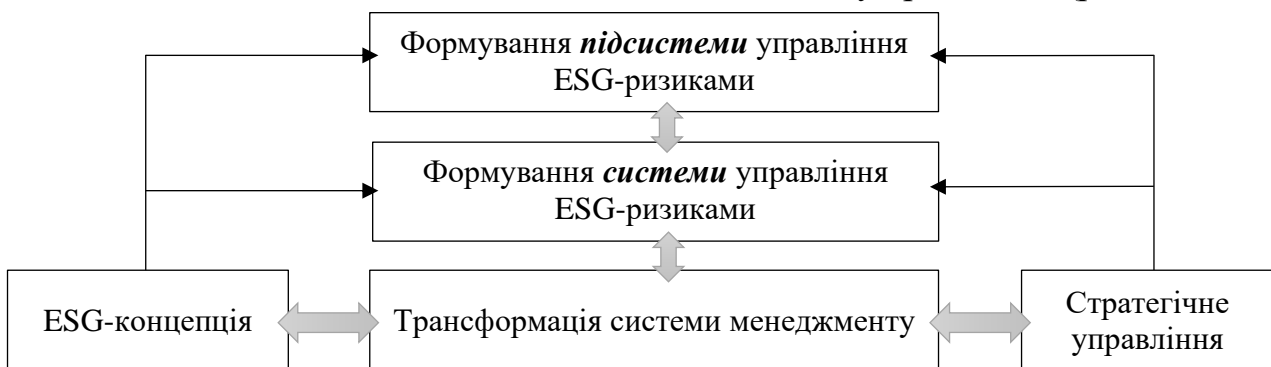


Рис. 4. Інтеграція ESG-принципів у систему управління ризиками

Інтеграція ESG-принципів у систему управління ризиками передбачає формування багаторівневої структури, що враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти в процесі прийняття стратегічних рішень. Ця структура включає три основні етапи.

На першому етапі відбувається формування підсистеми управління ESG-ризиками, яка орієнтована на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію специфічних ризиків, пов'язаних із дотриманням принципів сталого розвитку. Ця підсистема сприяє зниженню екологічних загроз, покращенню соціальної відповідальності компанії та підвищенню якості корпоративного управління.

На другому етапі формується загальна система управління ESG-ризиками,

яка охоплює інтеграцію ESG-принципів у всі бізнес-процеси компанії. Така система забезпечує узгодження стратегічних цілей організації з екологічними, соціальними та управлінськими вимогами, встановленими регуляторними органами та міжнародними стандартами.

На третьому етапі відбувається трансформація загальної системи менеджменту компанії, яка включає стратегічне управління, що ґрунтується на ESG-концепції. Це дозволяє компанії не лише враховувати ризики, але й використовувати можливості для сталого розвитку, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку.

Усі ці етапи пов'язані між собою та спрямовані на те, щоб забезпечити інтеграцію ESG-принципів у систему управління компанії, зробивши її діяльність більш відповідальною та орієнтованою на довгостроковий успіх.

Для конкретного підприємства важливо визначити пріоритети цілей, їх ранжування та деталізацію з урахуванням галузевих, відомчих, регіональних та інших особливостей. На наступному етапі, базуючись на встановлених ESG-цілях, здійснюється ідентифікація ESG-ризиків. Процес ідентифікації, опису та виділення ESG-ризиків як окремих категорій дозволяє підприємству впроваджувати стратегію, що відповідає концепції сталого розвитку. Один з можливих варіантів ідентифікованих ризиків наведено у табл. 4.

Таблиця 4

Ідентифікація ESG-ризиків у прив'язці до ESG-цілей

ESG-компонента	ESG-цілі	ESG-ризики
Екологія	Відсутність аварійних ситуацій, що впливають на навколишнє середовище	1. Природно-кліматичні ризики (виникнення стихійного лиха в районі розташування підприємства) 2. Техногенні ризики (виникнення пожежі на об'єктах та території підприємства)
	Забезпечення підвищення частки утилізованих відходів на 10%	Несвоєчасна реалізація плану заходів з утилізації відходів
Соціальна політика	Забезпечення відсутності виробничого травматизму на об'єктах підприємства (у т.ч. підрядні організації)	1. Невиконання показника частоти травм із втратою працездатності 2. Несвоєчасне забезпечення працівників сертифікованими засобами індивідуального захисту
	Забезпечення рівня вакцинації/ревакцинації від COVID-19 не менше 80% співробітників	Несвоєчасна реалізація програми вакцинації/ревакцинації
	Забезпечення безумовного дотримання трудового законодавства та колективного договору з боку роботодавця	Наявність позовів від працівників, пов'язаних із порушенням трудового законодавства
Корпоративне управління	Забезпечення фінансових та економічних показників підприємства	Відхилення фактичних значень від бізнес-плану
	Забезпечення вимог у сфері якості	Неналежне планування та проведення аудитів достовірності даних відповідно до корпоративних вимог

Ідентифікація ризиків дозволяє проводити факторний аналіз кожної ризикової події, на основі якого розробляються та впроваджуються профілактичні заходи. Це дає змогу знизити ймовірність виникнення ризиків та їх наслідків, а також виявити та реалізувати нові можливості.

Було проведено фактологічний аналіз авторитетних світових джерел щодо необхідності впровадження ESG концепцій, який показав показники ESG, які ілюструють потужну і важливу природу цієї концепції. Фактологічний аналіз проведено за 5ма аспектами: чисельність підприємств, які впроваджують концепцію ESG; цінність ESG: чи варта впровадження ESG; інвестування ESG; державне втручання у впровадження ESG концепцій; проблеми ESG: виклики перед впровадженням ESG. Один з ключових висновків проведеного дослідження полягає у розмаїтості компаній, що займаються впровадженням концепції ESG. Раніше ESG вважався сферою інтересу лише для найбільших глобальних корпорацій, але тепер він став повсякденним і застосовується навіть меншими підприємствами.

Для проведення дослідження щодо переконливості наведених переваг впровадження ESG концепції у діяльність українських підприємств використовувався експертний метод попарних порівнянь. Експертна група складалася з 20 респондентів, які були представлені керівниками сільськогосподарських підприємств України. У даному випадку числова інформація щодо досліджуваних аспектів переваг впровадження ESG концепції у діяльність підприємств не була обов'язковою, і порівняння проводилося на основі принципу "більше-менше" або "краще-гірше", без конкретизації в якому саме обсязі чи наскільки саме велика перевага. Результатом цього порівняння пар аспектів переваг впровадження ESG концепції у діяльність підприємств, наданим одним експертом, була структурована таблиця (таблиця 5).

Таблиця 5

Анкета відповідей, отриманих методом попарних зіставлень від експерта 1 щодо переконливості зазначених аспектів переваг впровадження ESG концепції у діяльність українських підприємств

Аспекти переваг впровадження ESG концепції у діяльність українських підприємств	чисельність підприємств, які впроваджують концепцію ESG	цінність ESG: чи варта впровадження ESG	інвестування ESG	державне втручання у впровадження ESG концепцій	проблеми ESG: виклики перед впровадженням ESG	Підсумок
чисельність підприємств, які впроваджують концепцію ESG	x	1	0	1	0	2
цінність ESG: чи варта впровадження ESG	0	x	0	1	1	2
інвестування ESG	1	1	x	1	1	4
державне втручання у впровадження ESG концепцій	0	0	0	x	1	1
проблеми ESG: виклики перед впровадженням ESG	1	0	0	1	x	2

Як можна бачити з табл. 5, було проведено аналіз п'яти аспектів переваг впровадження ESG концепції, а саме: чисельність підприємств, які впроваджують концепцію ESG; цінність ESG: чи варта впровадження ESG; інвестування ESG; державне втручання у впровадження ESG концепцій;

проблеми ESG: виклики перед впровадженням ESG. У таблиці число "1" в рядку та стовпці позначає перевагу об'єкта, розташованого в рядку, над об'єктом, вказаним у відповідному стовпці, у той час як число "0" вказує на протилежну ситуацію.

В результаті отримується ранжований ряд аспектів переваг впровадження ESG концепції за рівнем переконливості для даного експерта. У цьому випадку порядок виглядає наступним чином: "інвестування ESG" > "чисельність підприємств, які впроваджують концепцію ESG" = "цінність ESG: чи варта впровадження ESG" = "проблеми ESG: виклики перед впровадженням ESG" > "державне втручання у впровадження ESG концепції". Отже, для даного експерта найбільш значущим аспектом з пропонованих є "інвестування ESG", найменш значущим - "державне втручання у впровадження ESG концепції", а "чисельність підприємств, які впроваджують концепцію ESG", "цінність ESG: чи варта впровадження ESG" та "проблеми ESG: виклики перед впровадженням ESG" мають однаковий рівень важливості.

Такі анкети отримують від всіх членів експертної групи. В даному випадку – 20 респондентів.

Наступним кроком є розрахунок нормованої оцінки, наданої i -м експертом j -му фактору (W_{ij}) (1):

$$W_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{j=1}^n C_{ij}} \quad (1)$$

де C_{ij} – оцінка вартості відносної ваги (в балах), наданої i -м експертом j -му фактору; n – кількість факторів, що досліджуються.

Розрахуємо нормовану оцінку, надану 1-м експертом 1-му фактору (W_{11}) згідно табл. 2:

$$W_{11} = \frac{2}{\sum_{j=1}^5 (2 + 2 + 4 + 1 + 2)} = 0,182$$

Аналогічно проводимо розрахунки й за іншими факторами та експертами (табл. 6).

Для розрахунку середньої ваги кожного фактора (W_j) скористаємося формулою (2):

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m W_{ij}}{m}, \quad (2)$$

де W_{ij} – нормована оцінка, надана i -м експертом j -му фактору; m – кількість експертів.

Так, середня вага переконливості такого аспекту переваг впровадження ESG концепції у діяльність українських підприємств як «чисельність підприємств, які впроваджують концепцію ESG» становить:

$$W_1 = \frac{\sum_{i=1}^m 0,182 + 0,345 + 0,323 + \dots + 0,223 + 0,277 + 0,345}{20} = 0,289$$

Провівши аналогічні розрахунки й за іншими факторами, з'ясуємо, що середні ваги таких аспектів переваг впровадження ESG концепції як «цінність ESG: чи варта впровадження ESG» становить 0,290 «інвестування ESG» – 0,427, «державне втручання у впровадження ESG концепцій» – 0,313, «проблеми ESG:

виклики перед впровадженням ESG» – 0,296. Тобто можемо зробити висновок, що у сучасних реаліях українських сільськогосподарських підприємств, саме такий показник як «інвестування ESG» має найвагомніше значення, тобто для керівників підприємств переконливим аспектом щодо переваг впровадження ESG концепції є залучення інвестицій на запровадження ESG концепції, а також «державне втручання у впровадження ESG концепцій», що співпадає з напрямком думок західних експертів, які також надають великої ваги даному аспекту.

Таблиця 6

Підсумки розрахунку нормованої оцінки, наданої i -м експертом j -му фактору (W_{ij})

Експерти	Аспекти переваг впровадження ESG концепції у діяльність українських підприємств				
	чисельність підприємств, які впроваджують концепцію ESG	цінність ESG: чи варта впровадження ESG	Інвестування ESG	державне втручання у впровадження ESG концепцій	проблеми ESG: виклики перед впровадженням ESG
1	0,182	0,182	0,364	0,091	0,182
2	0,345	0,234	0,456	0,234	0,345
3	0,323	0,323	0,323	0,323	0,323
4	0,373	0,248	0,498	0,248	0,248
5	0,29	0,29	0,456	0,29	0,29
6	0,29	0,29	0,29	0,373	0,373
7	0,206	0,29	0,373	0,456	0,29
8	0,29	0,456	0,373	0,29	0,206
9	0,29	0,29	0,456	0,29	0,29
10	0,248	0,248	0,373	0,373	0,373
11	0,234	0,345	0,456	0,234	0,345
12	0,373	0,373	0,373	0,248	0,248
13	0,423	0,223	0,523	0,223	0,223
14	0,214	0,214	0,487	0,305	0,396
15	0,223	0,423	0,523	0,223	0,223
16	0,266	0,266	0,409	0,409	0,266
17	0,248	0,248	0,498	0,373	0,248
18	0,223	0,223	0,523	0,223	0,423
19	0,277	0,277	0,431	0,354	0,277
20	0,345	0,234	0,234	0,567	0,234
Середня вага	0,289	0,290	0,427	0,313	0,296

Наступним кроком є перевірка узгодженості думок експертів, яку проводимо на основі методики рангової кореляції Спірмена. Для цього спочатку потрібно знайти вибіркові коефіцієнти парної рангової кореляції Спірмена. Для цього використовуємо формулу (3):

$$\rho_{\alpha\beta} = 1 - \frac{\sum_{j=1}^n \Psi_j^2}{\frac{1}{6}(n^3 - n) - \frac{1}{12}(T_\alpha - T_\beta)} \quad (3)$$

де $\rho_{\alpha\beta}$ – коефіцієнт парної рангової кореляції між i -им j -им експертом; Ψ_j – різниця по модулю величини рангів оцінок j -го фактора, поставлених експертами α і β , тобто $\Psi_j = |R_{\alpha j} - R_{\beta j}|$ (4); T_α, T_β – показники зв'язаних рангів оцінок експертів α і β , що визначається за формулою $T_j = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l)$, (5); t_l – кількість зв'язаних рангів у кожній групі; l – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів.

Розраховуємо коефіцієнти парної рангової кореляції між оцінками для всіх можливих пар елементів (табл. 7).

Матриця коефіцієнтів парної рангової кореляції Спірмена

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	0,194	0,27	0,281	0,435	0,455	0,492	0,494	0,37	0,591	0,501	0,435	0,482	0,648	0,668	0,589	0,736	0,875	0,682	0,659
2		1	0,427	0,39	0,51	0,449	0,412	0,401	0,266	0,388	0,47	0,51	0,514	0,508	0,701	0,448	0,545	0,477	0,485	0,522
3			1	0,358	0,371	0,495	0,277	0,324	0,476	0,459	0,454	0,508	0,47	0,526	0,545	0,44	0,421	0,501	0,479	0,532
4				1	0,36	0,411	0,397	0,428	0,437	0,475	0,499	0,458	0,495	0,461	0,469	0,512	0,497	0,474	0,446	0,452
5					1	0,429	0,486	0,451	0,461	0,501	0,388	0,414	0,371	0,375	0,272	0,37	0,47	0,51	0,514	0,508
6						1	0,37	0,504	0,875	0,682	0,659	0,549	0,268	0,475	0,392	0,875	0,682	0,659	0,549	0,268
7							1	0,39	0,477	0,485	0,522	0,504	0,438	0,486	0,394	0,477	0,485	0,522	0,504	0,438
8								1	0,501	0,479	0,532	0,39	0,36	0,268	0,329	0,501	0,479	0,532	0,39	0,36
9									1	0,389	0,397	0,428	0,437	0,475	0,499	0,458	0,495	0,375	0,272	0,37
10										1	0,486	0,451	0,461	0,501	0,388	0,414	0,371	0,388	0,459	0,51
11											1	0,521	0,375	0,272	0,37	0,47	0,375	0,459	0,454	0,508
12												1	0,475	0,392	0,875	0,682	0,475	0,388	0,48	0,51
13													1	0,496	0,44	0,421	0,501	0,479	0,532	0,39
14														1	0,512	0,497	0,474	0,446	0,452	0,451
15															1	0,522	0,397	0,428	0,437	0,495
16																1	0,486	0,451	0,461	0,371
17																	1	0,519	0,375	0,5
18																		1	0,475	0,486
19																			1	0,497
20																				1

Коефіцієнт парної рангової кореляції знаходиться в межах $-1 \leq \rho \leq +1$. якщо $\rho = 1$, то ця відповідає повному збігу думок двох експертів, значення $\rho = (-1)$ означає, що думки експертів відносно ранжування важливості факторів (параметрів, напрямків) взаємно протилежні. Так, із значень коефіцієнтів парної рангової кореляції випливає, що ступінь збігу думок між парами експертів досить висока – коливається в межах , що свідчить про достатньо високу ступінь узгодженості думок експертів, а значить й про достовірність результатів дослідження.

У четвертому розділі «Корпоративна стратегія як елемент ESG-концепції» Досліджено парадигмальні зміни в формуванні корпоративної стратегії, зокрема трансформацію традиційних підходів до стратегії в умовах інтеграції ESG-принципів; проаналізовано маркетингові інструменти реалізації ESG-стратегії, що включають зелене брендування, соціальні кампанії, еко-дизайн упаковки та агротуризм; розкрито корпоративні практики ESG на глобальному рівні, що демонструють успішні моделі інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у стратегії підприємств.

Проаналізовано парадигмальні зміни у формуванні корпоративних стратегій, зумовлені зростаючими викликами глобалізації, посиленням регуляторного тиску та необхідністю адаптації до сучасних екологічних та соціальних стандартів. Доведено, що інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління підприємств агросектору сприяє не лише підвищенню їхньої конкурентоспроможності, але й забезпеченню довготривалої стійкості бізнесу (рис. 5).

Розроблено комплексний підхід до аналізу впливу цифровізації на стратегічне планування підприємств, що включає моделювання сценаріїв адаптивних стратегій із урахуванням ESG-факторів. Запропонований підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, мінімізації ризиків та забезпеченню гнучкості бізнес-моделей в умовах динамічних змін зовнішнього

середовища. Проведений аналіз дозволив виявити ключові тенденції розвитку стратегічного управління в агропромисловій галузі, що демонструють перехід від традиційного довгострокового планування до адаптивних стратегій, орієнтованих на цифрову трансформацію, використання великих даних та впровадження екологічних стандартів.



Рис. 5. Інтеграція ESG у корпоративну стратегію підприємства

Обґрунтовано механізм реалізації ESG-стратегії через сучасні маркетингові інструменти, що включають зелений брендинг, соціальні кампанії, еко-дизайн упаковки та агротуризм. Визначено, що використання цих інструментів дозволяє підприємствам посилити свою соціальну відповідальність, сформувати позитивний імідж серед споживачів та партнерів, а також зміцнити конкурентні позиції на ринку. Доведено, що ефективне впровадження ESG-принципів у маркетингові стратегії сприяє підвищенню рівня довіри до продукції підприємств, що, у свою чергу, стимулює довгострокову лояльність споживачів. Для розрахунку вибору оптимального маркетингового інструменту для підприємств агропромислової галузі запропоновано модель, що базується на методі багатокритеріального аналізу, зокрема методі аналізу ієрархій (АНП), який дозволяє об'єктивно оцінити ефективність ESG-ініціатив у маркетинговій діяльності (рис. 6).

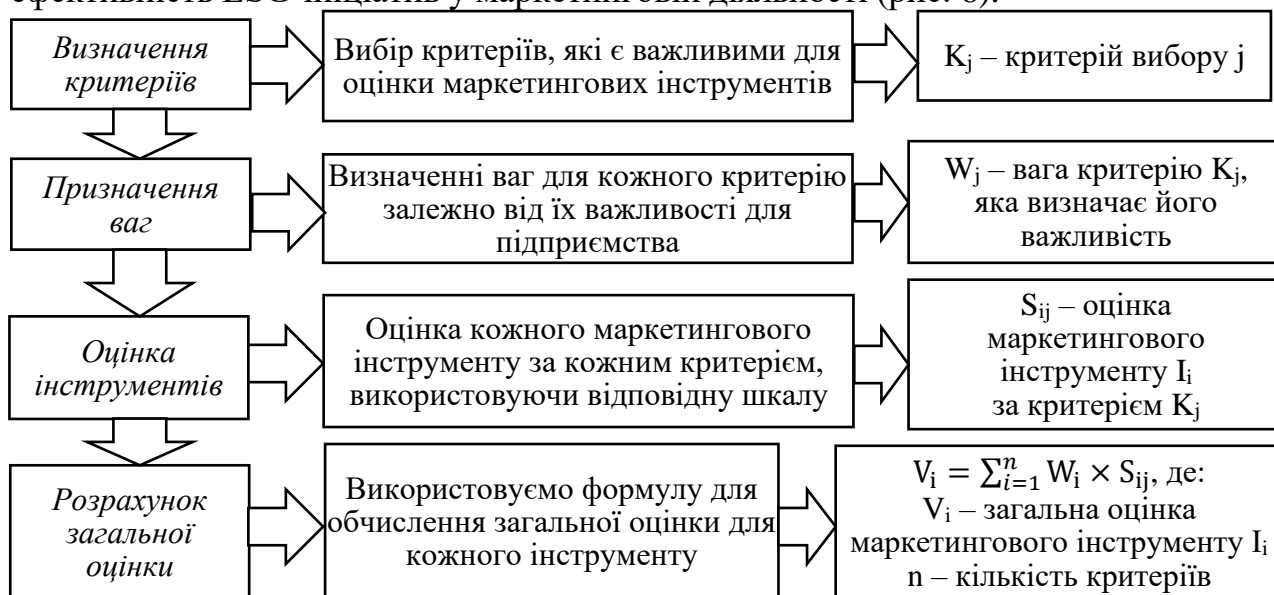


Рис. 6. Алгоритм вибору оптимального маркетингового інструменту для підприємств агропромислової галузі

Розроблення моделі маркетингових інструментів для реалізації ESG-стратегії є комплексним багатовимірним завданням, що передбачає інтеграцію кількісних та якісних показників, які характеризують ефективність заходів у трьох основних напрямках сталого розвитку. Врахування цих аспектів потребує системного підходу, орієнтованого на досягнення оптимального поєднання економічних цілей підприємства із соціальною та екологічною відповідальністю.

Модель представлена у вигляді багатофакторної залежності:

$$F_{ESG} = \alpha E(x_1, x_2, \dots, x_m) + \beta S(y_1, y_2, \dots, y_n) + \gamma G(z_1, z_2, \dots, z_p) \quad (4)$$

де: F_{ESG} — інтегральна оцінка реалізації ESG-стратегії через маркетингові інструменти;

$E(x_1, x_2, \dots, x_m)$ — функція екологічних маркетингових інструментів (наприклад, інвестиції в екологічно чисті технології, популяризація сталих продуктів, зниження викидів);

$S(y_1, y_2, \dots, y_n)$ — функція соціальних інструментів (наприклад, комунікація з громадами, програми корпоративної соціальної відповідальності, інклюзивність);

$G(z_1, z_2, \dots, z_p)$ — функція управлінських інструментів (наприклад, прозорість звітності, антикорупційна політика, управління ризиками);

α, β, γ — вагові коефіцієнти, які визначають значущість кожного з аспектів ESG для конкретного підприємства.

Запропоновані методологічні підходи спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами агропромислової галузі, оптимізацію їхньої діяльності в умовах цифрової економіки та забезпечення відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку. Впровадження ESG-орієнтованих корпоративних стратегій дозволяє підприємствам підвищити рівень інтеграції в глобальні ринки, покращити інвестиційну привабливість та сформувати довготривалі конкурентні переваги.

У н'ятому розділі «Проектний підхід в реалізації ESG трансформації на підприємствах» досліджено управління програмою втілення ESG стратегії на рівні підприємств, зокрема механізми інтеграції ESG-принципів у корпоративні процеси; проаналізовано методи оптимізації портфеля ESG-проектів; оцінено результати використання ESG-проектів, зокрема їх вплив на фінансову ефективність підприємств, покращення іміджу та сталий розвиток, а також соціально-екологічні вигоди, що виникають від інтеграції ESG-принципів.

Обґрунтовано значення проектного підходу у реалізації ESG-ініціатив, що дозволяє структурувати процес змін та інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські критерії у бізнес-модель підприємства. Запропоновано методику оцінки ефективності ESG-стратегії, яка включає аналіз ключових показників та адаптацію управлінських практик до змін у зовнішньому середовищі. Відповідні етапи управління програмою втілення ESG-стратегії на підприємствах представлено на рис. 7.

Запропоновано концептуальну модель управління ESG-трансформацією, яка базується на проектному підході та враховує особливості корпоративного управління. Визначено ключові етапи реалізації ESG-стратегії: оцінка поточного

стану, визначення пріоритетів та цілей, розробка стратегічного плану, впровадження ESG-ініціатив та моніторинг результатів. Важливою складовою є інтеграція цифрових технологій, що забезпечують підвищення прозорості та підзвітності підприємств у питаннях екологічної та соціальної відповідальності.

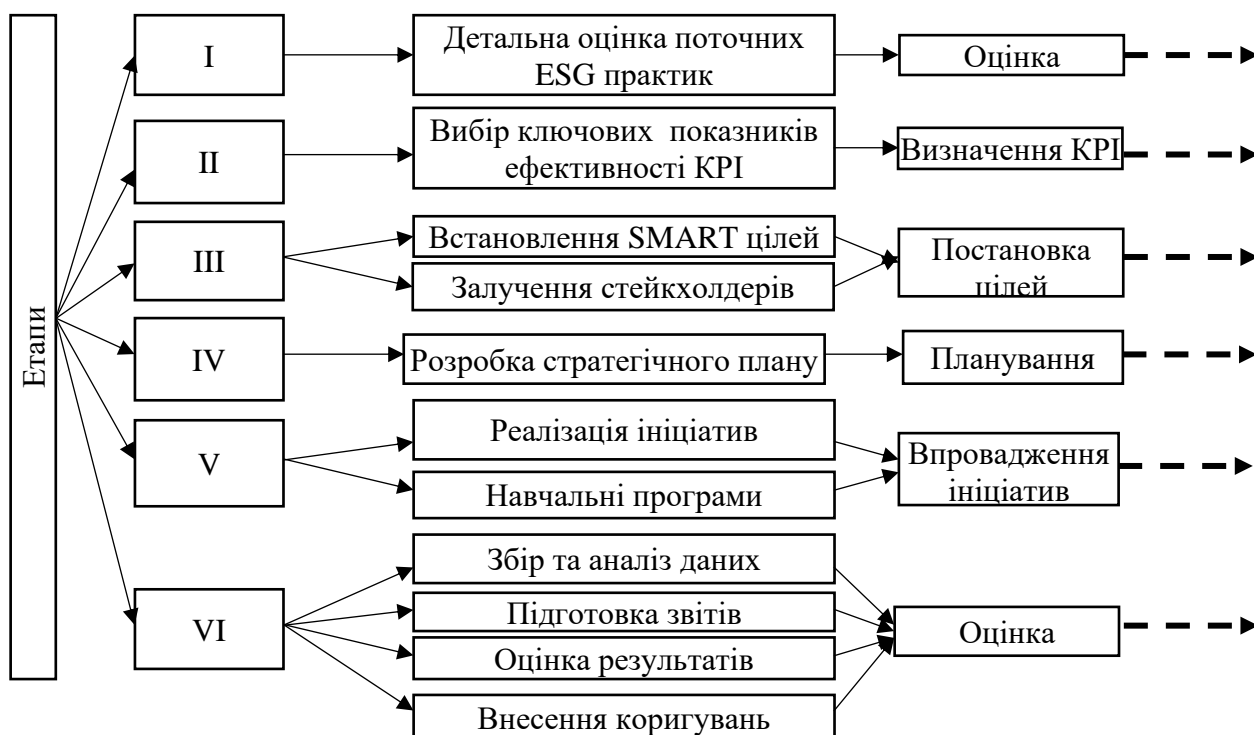


Рис. 7. Підхід до управління програмою втілення ESG стратегії на рівні підприємств

Значну увагу приділено аналізу інвестиційної активності в аграрному секторі України, яка демонструє взаємозв'язок між капітальними інвестиціями та ESG-стратегіями. Динаміка капітальних інвестицій у сільське господарство за 2018–2023 роки подана в табл. 8.

Таблиця 8

Капітальні інвестиції в аграрний сектор України (2018–2023 роки)

Рік	Загальний обсяг капітальних інвестицій (млн грн)	Інвестиції в сільське господарство (млн грн)	Частка інвестицій у сільське господарство (%)
2018	57813,4	49200,0	85,1
2019	62380,0	52000,0	83,3
2020	41330,0	33700,0	81,6
2021	49127,4	48100,0	97,9
2022	38639,2	32800,0	84,2
2023	45920,0	41700,0	88,9

Аналіз інвестиційної активності в агропромисловій галузі України демонструє, що впровадження сталих практик сприяє залученню капіталу навіть в умовах економічної нестабільності. Капітальні інвестиції у сільське господарство залишаються значущими для забезпечення продовольчої безпеки країни.

Для дослідження стратегії ESG підприємств агропромислової галузі України проаналізовано їхні екологічні, соціальні та управлінські аспекти.

З метою ефективного впровадження ESG-принципів підприємствами розроблено детальні програми втілення ESG-стратегій, що охоплюють етапи аналізу поточного стану, встановлення цілей, розробки політик і процедур, навчання персоналу, а також моніторингу та звітності. Фрагмент узагальнення аспектів підприємств наведено у табл. 9.

Таблиця 9

**Фрагмент аспектів стратегії ESG підприємств
агропромислової галузі України**

Підприємство	Екологічний аспект (Environmental)	Соціальний аспект (Social)	Управлінський аспект (Governance)
ПрАТ Миронівський Хлібопродукт (МХП)	Впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів CO ₂	Забезпечення безпечних умов праці, підтримка місцевих громад	Прозорість управління, дотримання етичних стандартів
ПАТ Астарта-Київ	Впровадження стійких методів землеробства, збереження водних ресурсів	Підвищення кваліфікації працівників, охорона здоров'я	Розробка політик корпоративної відповідальності, прозорість у прийнятті рішень
ПАТ Кернел	Переробка відходів виробництва, мінімізація використання хімікатів	Програми соціального забезпечення для працівників, участь у благодійності	Дотримання норм корпоративного управління, управління ризиками
ТОВ Нібулон	Розвиток відновлюваних джерел енергії, скорочення водоспоживання	Розвиток місцевих громад, забезпечення рівних можливостей	Антикорупційні політики, прозорість у фінансових питаннях
ПрАТ Агрофьюжн	Екологічне землеробство, зниження впливу на клімат	Забезпечення соціальних гарантій для працівників, розвиток місцевих громад	Відкритість та прозорість управління, антикорупційні заходи
ПАТ ІМК (Industrial Milk Company)	Використання екологічно чистих технологій, збереження біорізноманіття	Соціальні проекти для місцевих громад, забезпечення безпеки праці	Дотримання етичних норм, прозорість фінансової діяльності

Метод K-means є одним з найпопулярніших методів кластерного аналізу, який використовується для розділення набору даних на K кластерів. Він ґрунтується на ітеративному алгоритмі, який намагається мінімізувати суму квадратів відстаней між точками кожного кластера і центром цього кластера (центроїдом). Для групування підприємств агропромислового комплексу України за їхніми детальними програмами втілення ESG-стратегій застосовано кластеризацію, результати якої представлено у табл. 10.

Розроблено методику оптимізації портфеля ESG проектів, яка забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських ініціатив у бізнес-процеси підприємств. Запропонована схема (рис. 8) включає структурування ESG проектів за трьома ключовими напрямками: екологічні (енергоефективність, відновлювана енергія, управління відходами), соціальні (розвиток громад, підтримка працівників, інклюзивність) та управлінські (корпоративне управління, управління ризиками, етика й комплаєнс).

Методика передбачає визначення, оцінку та диверсифікацію ESG проектів з

урахуванням їхнього впливу на довкілля, соціальні аспекти та корпоративне управління. Особливу увагу приділено підходам до зменшення ризиків, підвищення стійкості підприємств, покращення репутації та залучення інвестицій.

Таблиця 10

Кластеризація підприємств за програмами втілення ESG стратегії

Підприємство	Енергоефективність	Органічне землеробство	Водозберігаючі технології	Управління відходами	Відновлювані джерела енергії	Стійке товариство	Біорізноманіття
ПрАТ Миронівський Хлібопродукт (МХП)	+	+	0	+	+	+	+
ТОВ Агроінвест Україна	0	+	0	0	0	0	0
ПАТ Астарта-Київ	0	0	+	0	0	0	0
ПАТ Кернел	0	0	0	+	0	0	0
ТОВ Нібулон	0	0	+	0	+	0	0
ПАТ Овостар Юніон	0	0	0	0	0	+	0
ПАТ Укрлендфармінг	0	0	0	0	0	0	0
ПрАТ Агрофьюжн	0	0	0	0	0	0	0
ПАТ ІМК (Industrial Milk Company)	0	0	0	0	0	0	+
ПрАТ Агропросперіс	0	0	0	0	0	0	0
ПрАТ Сварог Вест Груп	0	0	0	0	0	0	0
ПАТ Агроліга	0	0	0	0	0	0	0
ПрАТ Агрейн	0	0	+	0	0	0	0
ПрАТ Агрокультура	0	0	0	0	0	0	0
ТОВ Ердон	0	0	0	0	+	0	0

Розроблена методика є універсальним інструментом, який сприяє підвищенню ефективності впровадження ESG-стратегій, забезпечує прозорість та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку.



Рис. 8. Методика оптимізації портфеля ESG

Концептуальні засади оптимізації портфеля ESG передбачають інтеграцію відповідального інвестування у процеси прийняття рішень, що поєднують фінансові

та нефінансові показники. Аналіз ESG-факторів дозволяє виявляти ризики і можливості, які впливають на фінансову результативність портфеля, а диверсифікація активів з високим ESG-рейтингом сприяє зменшенню ризиків і підвищенню стійкості.

Регулярний моніторинг та звітування забезпечують прозорість і відповідальність перед зацікавленими сторонами, створюючи баланс між фінансовими прибутками та сприянням сталому розвитку (рис. 9).

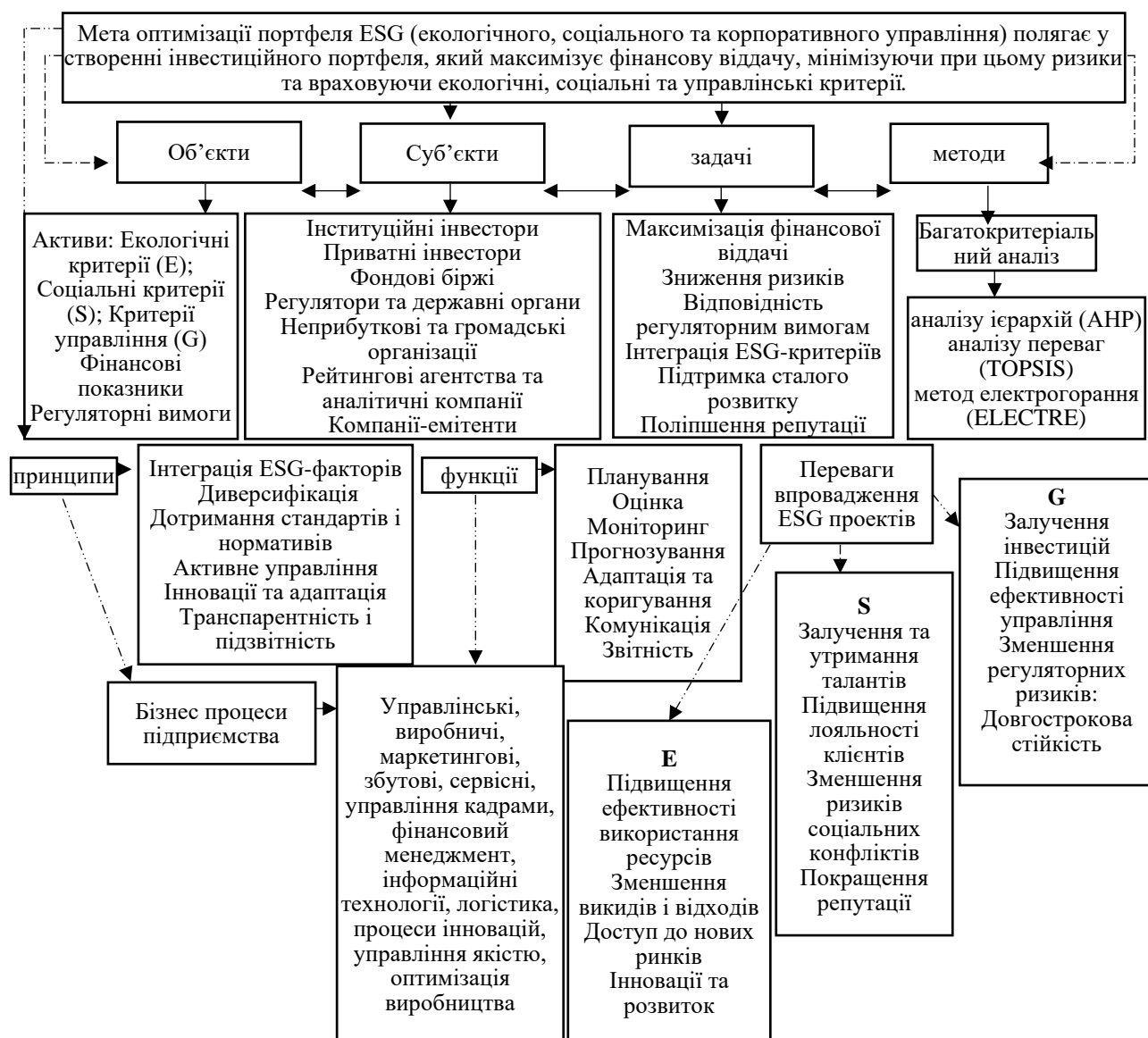


Рис. 9. Концептуальні засади оптимізації портфеля ESG

Згідно з даними, ПАТ "Кернел" має найвищий показник ESG (87,1), що відображає ефективність у екологічному, соціальному та управлінському аспектах. Це свідчить про успішне впровадження ініціатив зі зниження впливу на довкілля, забезпечення соціальних гарантій та дотримання стандартів управління.

Аналіз результатів використання ESG проектів підприємств агропромислового комплексу України, представлений у табл. 11, дозволяє виявити загальні тенденції та порівняти ефективність окремих підприємств у впровадженні сталого розвитку.

Оцінка результатів впровадження ESG проектів у підприємствах агропромислового комплексу України

Підприємство	E	S	G	ESG
ПрАТ Миронівський Хлібопродукт (МХП)	80	70	85	$0,3 \cdot 80 + 0,4 \cdot 70 + 0,3 \cdot 85 = 77,5$
ТОВ Агроінвест Україна	75	80	80	$0,3 \cdot 75 + 0,4 \cdot 80 + 0,3 \cdot 80 = 78,5$
ПАТ Астарта-Київ	85	75	90	$0,3 \cdot 85 + 0,4 \cdot 75 + 0,3 \cdot 90 = 82,0$
ПАТ Кернел	90	85	88	$0,3 \cdot 90 + 0,4 \cdot 85 + 0,3 \cdot 88 = 87,1$
ТОВ Нібулон	78	76	82	$0,3 \cdot 78 + 0,4 \cdot 76 + 0,3 \cdot 82 = 78,6$
ПАТ Овостар Юніон	70	74	77	$0,3 \cdot 70 + 0,4 \cdot 74 + 0,3 \cdot 77 = 73,9$
ПАТ Укрлендфармінг	76	70	75	$0,3 \cdot 76 + 0,4 \cdot 70 + 0,3 \cdot 75 = 72,8$
ПрАТ Агрофьюжн	80	78	82	$0,3 \cdot 80 + 0,4 \cdot 78 + 0,3 \cdot 82 = 79,6$
ПАТ ІМК (Industrial Milk Company)	82	79	85	$0,3 \cdot 82 + 0,4 \cdot 79 + 0,3 \cdot 85 = 81,1$
ПрАТ Агропросперіс	79	77	81	$0,3 \cdot 79 + 0,4 \cdot 77 + 0,3 \cdot 81 = 78,6$
ПрАТ Сварог Вест Груп	81	80	84	$0,3 \cdot 81 + 0,4 \cdot 80 + 0,3 \cdot 84 = 81,3$
ПАТ Агроліга	77	74	80	$0,3 \cdot 77 + 0,4 \cdot 74 + 0,3 \cdot 80 = 76,9$
ПрАТ Агрейн	78	75	79	$0,3 \cdot 78 + 0,4 \cdot 75 + 0,3 \cdot 79 = 76,7$
ПрАТ Агрокультура	80	77	83	$0,3 \cdot 80 + 0,4 \cdot 77 + 0,3 \cdot 83 = 79,6$
ТОВ Ерідон	79	76	82	$0,3 \cdot 79 + 0,4 \cdot 76 + 0,3 \cdot 82 = 78,3$

Загалом аналіз результатів реалізації проектів ESG свідчить про загальну тенденцію до впровадження сталих практик на підприємствах агропромислового комплексу України. Проте рівень ефективності цих ініціатив різний, що вказує на необхідність продовження зусиль для підвищення екологічної, соціальної та управлінської відповідальності з метою досягнення сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

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.

1. Концепції сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG є взаємопов'язаними етапами розвитку відповідального бізнесу. Сталий розвиток є загальним принципом, що орієнтується на баланс між екологічними, соціальними та економічними складовими. Корпоративна соціальна відповідальність конкретизує соціально-екологічні аспекти діяльності підприємств, підкреслюючи позитивний вплив бізнесу на громади та довкілля. ESG є інструментом для вимірювання ефективності компаній за конкретними показниками: екологічними, соціальними та управлінськими. Ключова різниця полягає в тому, що ESG фокусується на вимірюванні та управлінні конкретними аспектами діяльності компанії, такими як викиди вуглекислого газу чи корпоративне управління, тоді як сталий розвиток є ширшим принципом, що охоплює взаємодію з громадами, управління ланцюгами постачання та соціальною відповідальністю. ESG, таким чином, є інструментом реалізації принципів сталого розвитку, допомагаючи бізнесу оцінювати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість та впроваджувати відповідальні практики.

2. Сучасний маркетинг переходить від зростання споживання до стратегій стійкості та позитивного іміджу, що відповідає концепції сталого розвитку. Посилення інтересу до глобальних проблем сприяло розвитку ESG-концепції, яка оцінює діяльність підприємств за трьома параметрами: екологічним, соціальним та управлінським. ESG-підходи допомагають компаніям управляти ризиками, підвищувати інвестиційну привабливість та забезпечувати стійкість на ринку. Інтеграція ESG у маркетингові стратегії вимагає прозорі комунікації, ціннісного позиціонування та уникнення "грінвошингу". Впровадження ESG-концепції в маркетингову діяльність підприємств спрямоване на створення та закріплення унікальної ринкової позиції та позитивного сприйняття бренду серед споживачів, що досягається завдяки використанню ключових принципів ESG та інструментів маркетингу сталого розвитку. Такий підхід є особливо важливим в умовах нестабільного середовища, високої конкуренції та інформаційного перевантаження.

3. Впровадження парадигми ESG є ключовим чинником стійкого розвитку підприємств, оскільки забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у стратегічне управління. Ефективний аналіз взаємозв'язків між ESG-ініціативами та стійкістю підприємств потребує поєднання якісних і кількісних інструментів, зокрема кореляційного та регресійного методів, які дозволяють оцінити вплив ESG-факторів на фінансові та нефінансові показники. Використання інноваційних та нестандартних методів аналізу, включно з евристичними підходами, дозволяє підвищити адаптивність бізнесу до сучасних викликів та мінімізувати ESG-ризики. Системний підхід до аналізу та впровадження ESG-стратегії сприяє підвищенню стійкості підприємств, зміцненню їх конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей сталого розвитку, що є важливим етапом на шляху інтеграції до європейських стандартів.

4. Трансформація обліково-аналітичної системи підприємств на основі функціонального підходу є ключовим етапом у впровадженні ESG-концепції та забезпеченні сталого розвитку. Обліково-аналітична підсистема, як синтез різних видів обліку та аналізу, виконує важливу роль у підтримці процесів прийняття управлінських рішень і контролю за їх реалізацією, забезпечуючи оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності управління. Врахування ESG-принципів у трансформації облікової політики дозволяє підприємствам обґрунтовувати економічну ефективність заходів, пов'язаних із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Запровадження системи обліку витрат на охорону довкілля і соціальне забезпечення, а також оцінка вартісних взаємозв'язків між екологічними, соціальними та економічними чинниками, створює базу для інтегрованої аналітики. Порівняння реальних екологічних показників із науково обґрунтованими нормами якості довкілля забезпечить необхідну інформацію для коригування облікової політики, підвищуючи стійкість підприємства до сучасних викликів та сприяючи його стратегічному розвитку.

5. Запропоновано інтегрований методичний підхід до оцінки зрілості та відповідності ESG-системи на мікрорівні, що поєднує експертний підхід із використанням інтегрального показника. Методика включає розробку шкали зрілості ESG-системи, формування чек-листа критеріїв та їх оцінку на основі базових і галузевих показників, згрупованих у три ключові категорії: Environmental (екологія), Social (соціальна відповідальність) та Governance (корпоративне управління). Запропонована система забезпечує комплексний аналіз відповідності підприємств принципам сталого розвитку, охоплюючи три основні аспекти діяльності. Основою методики є бальна система оцінювання, де кожному показнику присвоюється значення 0, 0,5 або 1 залежно від рівня відповідності встановленим критеріям. Інтегральний показник ESG-відповідності обчислюється як середнє арифметичне балів за трьома категоріями, що дозволяє класифікувати підприємства у три основні групи: просунуте (A), таке, що розвивається (B), або початкове (C). Цей показник є ефективним інструментом для моніторингу прогресу підприємства у досягненні цілей сталого розвитку та визначення напрямків для подальшого вдосконалення. Екологічний компонент (E) включає управління екологічними процесами, контроль за викидами та раціональне використання природних ресурсів. Соціальний компонент (S) аналізує вплив підприємства на громади, кадрову політику та дотримання соціальних стандартів і прав людини. Управлінський компонент (G) оцінює структуру управління, внутрішній контроль та стратегічні підходи до корпоративного управління.

6. На основі глобальних трендів відповідального інвестування було розроблено концепцію екосистеми відповідального інвестування з урахуванням ESG-критеріїв, що сприяє інтеграції принципів сталого розвитку у фінансові та бізнес-процеси. Важливим компонентом концепції є посилення регулювання, яке охоплює впровадження чітких норм, стандартів звітності та оцінки діяльності для компаній та інвесторів. Підтримка ініціатив з боку урядів, міжнародних організацій та приватного сектору забезпечує розвиток нових фінансових інструментів, стратегій і стимулює відповідальні практики. Ключовим елементом концепції є створення ланцюга відповідальних дій, що поєднує виробників, постачальників, кредиторів та інвесторів в єдину систему, орієнтовану на впровадження екологічно чистих технологій та соціально відповідальних підходів до вибору об'єктів інвестування. Значна увага приділяється кліматичним викликам, зокрема скороченню викидів, розвитку відновлюваної енергетики та раціональному використанню природних ресурсів, що відповідає глобальним цілям сталого розвитку.

7. На основі формування сучасної конкурентної екосистеми підприємств запропоновано цілісний методичний підхід, що інтегрує ESG-параметри як основу стратегічного розвитку бізнесу. Висновок полягає у необхідності впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів у бізнес-процеси, що дозволяє створити стійкі синергетичні зв'язки між учасниками

економічної діяльності – виробниками, постачальниками, кредиторами та інвесторами. На початковому етапі проводиться аудит бізнес-процесів для виявлення слабких місць та потенційних ризиків з метою адаптації підприємств до ESG-стандартів. Далі відбувається уніфікація критеріїв для всіх учасників екосистеми, що забезпечує єдиний підхід до екологічної відповідальності, соціальної етики та прозорого корпоративного управління. Запропонована модель створює середовище довіри, яке сприяє прозорості, зменшенню транзакційних витрат та підвищенню репутації підприємств, що декларують відповідальність у досягненні сталого розвитку. Вона передбачає оптимізацію ресурсів через колективну реалізацію проектів, обмін досвідом та кооперацію у сфері інноваційних технологій і енергоефективності.

8. Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду свідчить, що сучасні системи управління ризиками потребують трансформації відповідно до принципів сталого розвитку. Інтеграція ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських аспектів) у систему управління ризиками передбачає багаторівневий підхід, що включає три ключові етапи. На першому етапі формується підсистема управління ESG-ризиками, орієнтована на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію специфічних загроз, пов'язаних із дотриманням принципів сталого розвитку. Другий етап передбачає створення загальної системи управління ESG-ризиками, яка інтегрує ESG-підходи у всі бізнес-процеси компанії, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей з екологічними та соціальними вимогами. На третьому етапі відбувається трансформація загальної системи менеджменту компанії із впровадженням стратегічного управління, що ґрунтується на ESG-концепції. Реалізація запропонованого підходу забезпечує комплексну інтеграцію ESG-принципів у діяльність підприємства, що підвищує його стійкість до глобальних викликів, мінімізує екологічні ризики, посилює соціальну відповідальність та покращує якість корпоративного управління. Ідентифікація ESG-ризиків на основі встановлених цілей сталого розвитку дозволяє підприємствам здійснювати факторний аналіз загроз та впроваджувати превентивні заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності й довгостроковому успіху.

9. Для обґрунтування доцільності впровадження ESG-концепції у діяльність українських підприємств використано поєднання фактологічного аналізу світових джерел та експертного методу попарних порівнянь. Дослідження охоплювало п'ять ключових аспектів: чисельність підприємств, які впроваджують ESG; цінність ESG: чи варта впровадження ESG; інвестування ESG; державне втручання у впровадження ESG-концепцій та проблеми ESG: виклики перед впровадженням. Результати дослідження показали, що для керівників українських підприємств найвагомим фактором є інвестування ESG, що свідчить про важливість залучення фінансових ресурсів для реалізації ESG-проектів. Водночас державне втручання у впровадження ESG-концепцій також було визначено як значущий чинник, що узгоджується з глобальними

трендами та практиками. Ранжування аспектів переконливості показало, що "інвестування ESG" є найбільш значущим, тоді як "чисельність підприємств, які впроваджують ESG", "цінність ESG" та "проблеми ESG" мають середню важливість, а "державне втручання" виявилось найменш пріоритетним. Водночас аналіз підтвердив глобальний тренд поширення впровадження ESG-концепції на підприємства різного масштабу, що демонструє її актуальність не лише для великих корпорацій, а й для середніх та малих підприємств в Україні.

10. Корпоративна стратегія в контексті ESG зазнає трансформації під впливом глобалізації, цифровізації та змін у споживчих очікуваннях, що вимагає переходу від традиційного довгострокового планування до адаптивних стратегій. Інтеграція ESG-факторів у стратегічне управління сприяє підвищенню стійкості підприємств, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі. Використання адаптивних стратегій, які враховують соціальні, екологічні та управлінські фактори, дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Сформована еволюційна модель стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу демонструє перехід від жорсткого довгострокового планування до гнучких підходів, які враховують сучасні ризики та можливості. Цифрова трансформація та моделювання адаптивних стратегій відіграють ключову роль у підвищенні ефективності стратегічного управління підприємствами. Використання комплексного підходу до аналізу цифровізації дозволяє моделювати сценарії адаптивних стратегій із урахуванням ESG-факторів, що сприяє більш точному прогнозуванню ризиків і забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизації дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та підвищувати рівень відповідності міжнародним стандартам ESG. У результаті цифровізація сприяє покращенню конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності стратегічного управління.

11. Маркетингові інструменти реалізації ESG-стратегії забезпечують формування позитивного іміджу компанії, залучення споживачів та розвиток партнерських відносин. Запропонований підхід до ESG-маркетингу, який включає зелений брендинг, соціальні кампанії, еко-дизайн упаковки та агротуризм, акцентує увагу на сталому розвитку та залученні локальних стейкхолдерів. Використання цих інструментів сприяє зростанню довіри споживачів, зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його стійкості. На відміну від традиційного маркетингу, ESG-маркетинг спрямований на довгострокову взаємодію з громадою та створення додаткової цінності для всіх зацікавлених сторін.

12. Локалізація ESG-стратегій для підприємств агропромислового комплексу дозволяє адаптувати підходи сталого розвитку до регіональних умов, зокрема враховуючи сезонність виробництва, ресурсозбереження та підтримку місцевих громад. Використання такого підходу сприяє більш ефективному впровадженню ESG-принципів та забезпечує їх відповідність специфічним

потребам аграрного сектора. Локалізація ESG-стратегій дозволяє підприємствам не лише мінімізувати екологічний вплив, а й зміцнити соціально-економічні зв'язки з місцевими громадами, що позитивно впливає на їхню репутацію та рівень довіри з боку партнерів та споживачів. Завдяки цьому агропромислові підприємства можуть підвищувати ефективність ESG-ініціатив, водночас зберігаючи економічну стійкість.

13. Оптимізація портфеля проектів ESG агропромислових підприємств є ключовим інструментом підвищення їх ефективності та сталого розвитку в динамічному макроекономічному середовищі. Використання багатокритеріального аналізу дозволяє комплексно оцінювати екологічні, соціальні та управлінські аспекти проектів, забезпечуючи їх стале управління. Це допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення, що враховують довгострокову перспективу розвитку компанії, а також адаптуються до нормативних змін і зростаючих вимог інвесторів. Запропонована методологія дозволяє компаніям ефективніше розподіляти ресурси між ініціативами ESG, збільшуючи їхній стратегічний вплив на бізнес і суспільство. Підхід до управління програмою впровадження стратегії ESG на рівні підприємства базується на інтеграції багатокритеріального аналізу для оптимізації портфеля проектів ESG. Завдяки цьому компанії не тільки здатні відповідати вимогам сталого розвитку, а й швидко адаптуватися до змін ринку та регуляторного середовища. Реалізація стратегії ESG потребує систематичного управління, що включає аналіз поточного стану, встановлення пріоритетів, розробку стратегічних дій та моніторинг їх ефективності. Такий підхід підвищує прозорість процесів, сприяє взаємодії зацікавлених сторін і покращує довгострокові фінансові показники підприємств.

14. Методологія оптимізації портфеля ESG заснована на системному підході до управління екологічною, соціальною складовою та корпоративним управлінням, що дозволяє компаніям підвищити рівень відповідності міжнародним стандартам ESG. Метою проекту є створення ефективного інструменту для оцінки проекту, знаходження балансу між довгостроковими екологічними цілями та економічною ефективністю, а також розробка моделей диверсифікації портфеля ESG. Завдяки такому підходу компанії підвищують стійкість до зовнішніх загроз, знижують ризики та створюють репутацію надійного партнера для інвесторів і споживачів.

15. Розроблено математичну модель оцінки результатів використання проектів ESG на підприємствах агропромислової галузі України на основі вагових коефіцієнтів для кожного аспекту ESG, що дозволяє об'єктивно та кількісно оцінити їх ефективність. Це дозволяє компаніям систематично аналізувати вплив ініціатив ESG на діяльність, виявляти слабкі сторони та коригувати стратегії у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Впровадження такої моделі допомагає приймати кращі рішення, які оптимізують витрати, мінімізують ризики та підвищують ефективність ESG-проектів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. Lagodiyenko O. Potential risks and prospects for the implementation of the esg concept in the activities of enterprises // Diachkov D., Aranchii V., Safonov Yu., Zhylynska O. and other. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. pp. 349-385.
2. Lagodiyenko O., Uzhva A., Khakhaliev D. Fiscal aspects of ESG business development concepts. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 3. P. 200-206. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-200-206> (**Web of Science**) (авторський внесок полягає в уточненні впливу екологічних податки на досягнення сталого зростання та економічного розвитку).
3. Lagodiyenko V., Zavorodnii A., Lagodiyenko O., Demchenko O., Bakay R., Ostriko V. *Institutional Foundations of the Regions' Digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 1: P. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.03> (**Web of Science**) (авторський внесок полягає в уточненні поняття та сутності інститутів розвитку).
4. Lagodiyenko O., Demchenko O., Tkachenko S., Denysiuk O., Bezhenar I., Senchyk I. Developing an Integrated Information System for Human Capital and ESG Indicator Assessment in the Context of Ukraine's European Integration. *Library Progress International*. 2024. Vol. 44(3). P. 18458-18472. <https://bpasjournals.com/library-science/index.php/journal/article/view/2768/2312> (**Scopus**) (авторський внесок полягає в розробці моделі для інших країн, які прагнуть покращити свій людський капітал та оцінки ESG відповідно до міжнародних стандартів).
5. Lagodiyenko O., Demchenko O., Tkachenko S., Denysiuk O., Bezhenar I., Senchyk I. Building a Holistic Information System for Evaluating Human Capital and ESG Metrics in Support of Ukraine's European Integration. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10 No. 16s. Pp. 916-929. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i16s.2697> (**Scopus**) (авторський внесок полягає в розробці інтегрованої інформаційної системи, яка дозволяє комплексно оцінювати людський капітал та показники ESG).
6. Lagodiyenko O., Lagodiyenko V., Ivanchenkova L., Romanashenko I., Laskaiev O.. Prospects for the development of the ESG concept in the face of new challenges. XI Traditional Scientific Conference NEW ECONOMY 2023, Topic: «Innovative Solutions for Managing the Economy in an International Crisis Scenario», 26.05.2023, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina. Collection of papers new economy, 2023. Vol. 1. No. 1, P. 179-195. DOI: <https://doi.org/10.61432/CPNE01011791>. (авторський внесок полягає у визначенні впливу декарбонізації економіки для розвитку зелених фінансів і низьковуглецевих технологій).
7. Лагодієнко В., Іванченкова, Л., Лагодієнко, О. Вибір методології наукового дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 133-137. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.23> (авторський внесок полягає у визначенні основних принципів методології наукових досліджень).

8. Лагодієнко О.В. Застосування ESG-принципів у роботі підприємств: перспективи та реалізація. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 77. С. 39-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.77-6>
9. Лагодієнко О.В. Актуальні аспекти розвитку ESG-стратегії для підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3 (70). С. 61-65. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-11>
10. Дунська А.Р., Лагодієнко О.В., Лагодієнко В.В. ESG-облігації як засіб відповідального інвестування. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 92-97. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-12> (авторський внесок полягає у розробці принципів відповідального інвестування у масштабах глобальної економіки).
11. Довгаль О.В., Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Лагодієнко О.В. Стратегічні аспекти розвитку бізнесу в умовах циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-1> (авторський внесок полягає у визначенні стратегічних аспектів бізнесу, які слід планувати керівнику в умовах циркулярної економіки (вибір місця розташування бізнесу, технологія виробництва, вибір стейкхолдерів, конкурентна політика та податкове планування)).
12. Лагодієнко О.В. Питання інтеграції ESG концепції у маркетингову діяльність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 83. С. 65-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-11>
13. Лагодієнко О. Нефінансова звітність в контексті ESG-трансформації бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (37) С. 674-682. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37))
14. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4551>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26> (авторський внесок полягає у визначенні основних викликів, з якими стикаються підприємства при оцінці відповідності критеріям ESG (екологічним, соціальним та управлінським)).
15. Лагодієнко О. Основні виклики при оцінці відповідності підприємств критеріям ESG. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 3. С. 229-235. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-32>
16. Лагодієнко О.В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 178-187. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-178-187>
17. Лагодієнко О. Дослідження парадигмальних змін у формування корпоративної стратегії агропідприємств. *Наукові перспективи*. № 9 (21) 2024. С. 610-622. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-610-622](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-610-622)
18. Лагодієнко О. Формування набору маркетингових інструментів реалізації ESG стратегії на агро-підприємствах України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 11-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-2>
19. Лагодієнко О.В. Дослідження інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства. *Регіональна економіка*. 2024. № 3 (113). С. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-10>.

20. Лагодієнко О.В. Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 109-115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>

21. Лагодієнко О.В. Ключові аспекти та підходи управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 290-297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>

22. Лагодієнко О.В. Теоретичні та практичні особливості проектного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4464> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.52>

23. Лагодієнко О.В. Сталий розвиток агропромислових підприємств України через ESG стратегії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.67>

24. Лагодієнко О.В. Імплементація методу оптимізації ESG-портфеля підприємств України в умовах невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 17. С. 65-70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.17.65>

25. Лагодієнко О.В. Оцінка результатів використання ESG проектів. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 6 (196). С. 50-62. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.06.05>

26. Лагодієнко О.В. Інноваційні методи оптимізації портфеля esg проектів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024: № 8(36). С. 900-910. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-900-910](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-900-910)

27. Лагодієнко О.В. Використання цифрових платформ для звітності при впровадженні та оцінки ESG стратегій. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 63-67. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.63-67>

Публікації апробаційного характеру:

28. Лагодієнко О.В. Система індикаторів якісної оцінки ESG діяльності підприємств: необхідність та особливості формування. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття», 19-20 жовтня 2022 року. м. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2022. С.306-308.

29. Іванченкова Л.В., Лагодієнко О.В. ESG-ризики та особливості їх регулювання в діяльності підприємств. Збірник тез доповідей 83-ї наукової конференції викладачів університету, м. Одеса, 25-28 квітня 2023 р. Одеса: ОНТУ, 2023. С. 422-424.

30. Лагодієнко О.В. ESG принципи та методичний підхід їх використання для підсумкового рейтингу підприємств. Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 17-18 жовтня 2023 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. С. 376-379.

31. Лагодієнко О.В. Впровадження ESG-стратегій на агропромислових підприємствах: практичний аспект. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: матеріали III Всеукраїнської науково-

практичної конференції (Миколаїв, 30 листопада 2023 року). Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 132-137.

32. Лагодієнко О.В. Науково-методичні засади оцінювання відповідності підприємств парадигмі ESG. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 138-141.

33. Лагодієнко О.В. ESG-принципи у роботі підприємств: необхідність та особливості використання. Збірник тез доповідей 84-ї наукової конференції викладачів університету, м. Одеса, 23-26 квітня 2024 р. Одеса: ОНТУ, 2024. С. 361-363.

34. Лагодієнко О.В. Формування системи управління ризиками підприємств на основі ESG-принципів. Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (17 травня 2024 року). Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С. 406-411.

35. Лагодієнко О.В. Дослідження міжнародного досвіду впровадження ESG-стратегій. «Стратегічні аспекти сталого та інклюзивного розвитку Економіки України: від теорії до практики»: матеріали наукового колоквиуму (19 вересня 2024 року). Одеса: ОНТУ, 2024. С. 95-99.

36. Лагодієнко О.В. Оптимізація ESG-портфеля проектів в умовах невизначеності. Актуальні проблеми суспільно-гуманітарних наук в умовах трансформаційних змін: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Прага, Чехія, 30 вересня 2024 року). Прага: Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку», 2024. С. 20-22.

37. Лагодієнко О.В. Залучення маркетингових інструментів при впровадженні ESG-стратегії аграрного підприємства. Економічні та соціальні аспекти розвитку України: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (17-18 жовтня 2024 року). Одеса: ОНТУ, 2024. С. 64-67.

38. Лагодієнко О.В. Маркетингові інструменти при впровадженні ESG-стратегії. Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, (24-25 жовтня 2024 року). Харків: НТУ «ХП», 2024. С. 240-243.

39. Лагодієнко О.В. Програма впровадження ESG стратегії на аграрному підприємстві. Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 297-302.

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'язані 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 проєктного 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

Lagodiyyenko 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.

Підписано до друку 10 лютого 2025 р. Формат 60x84/16.

Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.

Друк офсетний. Обсяг: 1,9 ум.-друк. арк.; 1,9 обл.-вид.арк.

Наклад 100 прим. Замовлення № 335