

О. М. Полінкевич,

д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

В. В. Тринчук,

к. е. н., професор, в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7435-0159>

В. В. Кучеренко,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту ЗВО "Університет трансформації майбутнього"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9358-2611>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.93

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ESG У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

O. Polinkevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics, Lutsk National Technical University

V. Trynchuk,

PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting
and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

V. Kucherenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
Higher Education Institution "University of Transformation of the Future"

INTEGRATING ESG PRINCIPLES INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

У статті обґрунтовано інтеграцію принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегічний менеджмент підприємств як інструмент досягнення цілей сталого розвитку в умовах соціально-економічних трансформацій, спричинених війною в Україні. Метою цього дослідження було вивчення принципів ESG, які є інтегровані у систему стратегічного менеджменту підприємства. Для її реалізації визначено сутність ESG-принципів, їх відмінності від ESG-факторів, ESG-критеріїв та ESG-ризиків, а також їхній взаємозв'язок з показниками діяльності підприємства. Особливу увагу приділено викликам та перевагам впровадження ESG-принципів, зокрема для підприємств. Наведено класифікацію ESG-факторів згідно Звіту ЕВА. Показано вплив цих факторів на підприємство з двох підходів — "зсередини-назовні" та "зовні-всередину". Окреслено, що до ESG-принципів належать принципи сталого розвитку та відповідальної поведінки підприємств, відповідального інвестування (PRI), принципи відповідального ведення діяльності, принципи екватора, які здатні змінити довкілля та соціум. Тут варто використовувати десять принципів Глобального договору ООН, Настанови ОЕСР з комплексної перевірки для відпові-

дального ведення бізнесу, Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки. Зазначено, що перевагами ESG-інтеграції є зниження репутаційних та юридичних ризиків; доступ до "зеленого" фінансування; підвищення привабливості для інвесторів; зміцнення корпоративної культури. Викликами ESG-інтеграції є відсутність єдиної системи ESG-індикаторів; додаткові витрати на звітність та аудит; опір внутрішніх зацікавлених сторін. Зазначено, що особливу роль у просуванні ESG-орієнтації відіграють релоковані підприємства, які, адаптуючись до нових умов, впливають на формування безпечного, інклюзивного та сталого економічного простору в приймаючих громадах. Стаття обґрунтовує необхідність удосконалення нормативного поля, розвитку нефінансової звітності, підвищення компетенцій управлінців та підтримки "зелених" інновацій як передумов ефективної ESG-інтеграції в українське підприємництво.

The article substantiates the integration of ESG (Environmental, Social, Governance) principles into the strategic management of enterprises as a tool for achieving sustainable development goals in the context of socio-economic transformations caused by the war in Ukraine. The purpose of this study was to examine the ESG principles that are integrated into the strategic management system of an enterprise. To this end, the essence of ESG principles, their differences from ESG factors, ESG criteria, and ESG risks, as well as their interconnection with enterprise performance indicators, were defined. Particular attention was paid to the challenges and advantages of implementing ESG principles, especially for enterprises. The classification of ESG factors according to the EBA Report is presented. The impact of these factors on the enterprise is shown from two approaches: "inside-out" and "outside-in." It is outlined that ESG principles include the principles of sustainable development and responsible corporate behavior, responsible investment (PRI), principles of responsible business conduct, and Equator Principles, which can change the environment and society. Here, it is worth using the ten principles of the UN Global Compact, the OECD Guidelines for Comprehensive Auditing for Responsible Business Conduct, and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. The advantages of ESG integration include reduced reputational and legal risks; access to green financing; increased attractiveness to investors; and strengthening of corporate culture. The challenges of ESG integration include the lack of a unified system of ESG indicators; additional costs for reporting and auditing; and resistance from internal stakeholders. It is noted that relocated enterprises play a special role in promoting ESG orientation, as they adapt to new conditions and influence the formation of a safe, inclusive, and sustainable economic space in host communities. The article justifies the need to improve the regulatory framework, develop non-financial reporting, enhance the competencies of managers, and support green innovations as prerequisites for effective ESG integration into Ukrainian entrepreneurship.

Ключові слова: ESG-принципи, ESG-концепція, ESG-ризиків, ESG-фактори, стратегія, управління, інтеграція.

Key words: ESG principles, ESG concept, ESG risks, ESG factors, strategy, management, integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний менеджмент підприємств зазнає серйозної трансформації через глобальні виклики: зміни клімату, дефіцит ресурсів, соціальні нерівності та посилення регуляторного тиску. В цьому контексті важливою перспективою стає інтеграція ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність та корпоративне управління) у систему стратегічного управління

підприємств. Це не лише етичний, а й економічно обґрунтований підхід, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільність підприємств. В період війни в Україні особливо актуалізувалася потреба у вирішенні таких глобальних диспропорцій як бідність, голод, зміна клімату, боротьба з гендерною нерівністю та інші. Для вирішення цього ООН було ухвалено Цілі сталого розвитку (ЦСР), відомі як Глобальні цілі. Завдяки сформованим ЦСР розробляються нові інструменти їх впровадження та поширення. Принципи ESG (Environmental, Social,

Governance) є основою концепції ESG. Загалом, концепція ESG формує систему стратегічного менеджменту підприємств.

Незважаючи на структурні диспропорції у розвитку громад та територій, які спричинені військовими діями на території України, проблема формування збалансованої системи в межах безпечного підприємницького простору з елементами інклюзії є своєчасною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження концепції ESG займалися багато дослідників.

В.М. Костенко, І.О. Пашенко, І.С. Саковець зазначили, що цілі сталого розвитку є глобальними орієнтирами для сталого розвитку. Інтеграція цілей сталого розвитку та стратегій бізнесу передбачає переформування існуючого інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття рішень з урахуванням соціальних, економічних та управлінських факторів сталого розвитку. Автори відстоюють думку, що варто більше уваги приділяти джерелам інформації про екологічне, соціальне середовища через бухгалтерський облік. Це дозволить досягти проуванню ініціатив зі сталого розвитку підприємств [1].

О. Лагодієнко, С. Руденко, Н. Лагодієнко зазначили, що оцінити відповідність підприємств критеріям ESG (екологічним, соціальним та управлінським) є важливо з огляду на сталий розвиток. Цю оцінку ускладнюють виклики, серед яких: відсутність уніфікованих стандартів, недостатня прозорість даних, суб'єктивність у оцінці соціальних та управлінських аспектів, а також нестача організаційно-технічного забезпечення для впровадження критеріїв. Для подолання цих викликів потрібно використовувати комплексний підхід до інтеграції ESG-критеріїв у бізнес-процеси. Підприємства, які адаптуються до цих принципів є конкурентоспроможними [2].

Л.Ф. Корчагіна розробила науково-методичні засади інтеграції ESG-активності в систему управління підприємством. Вона містить системи ESG-блоків. Остання включає ESG-стратегію, ESG-політику, ESG-цілі, пріоритети та принципи, систему ESG-індикаторів та видів ESG-активності. Всі ці елементи поєднані з ESG-звітністю і ESG-комунікацією у систему управління підприємством [3].

І. Вахович, О. Полінкевич, Л. Ліпич, Р. Камінські, О. Хілуха, О. Кушнір зазначили, що організаційна культура сприяє формуванню сильної стратегії розвитку фірми [5].

О. Полінкевич, Р. Камінські, Л. Ліпич зазначили, що управління економічно поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги впливає на формування сталого розвитку. А управління підприємницькими системами в цифровій економіці сприяє його становленню [4; 7].

І. Ховрак, В. Тринчук провели аналіз управління фінансовими інституціями як основними суб'єктами, які сприяють формуванню ESG-систем, соціальної відповідальності та є драйвером сталого розвитку [6].

Зважаючи на проведений аналіз джерел за тематикою дослідження, варто зауважити, що кожний із ас-

пектів ESG-системи є важливим та розглядався у інтегрованій системі. Проте до кінця не визначено місце ESG-принципів у системі стратегічного менеджменту підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є вивчення принципів ESG, які є інтегровані у систему стратегічного менеджменту підприємства.

Завдання дослідження полягає у пошуку нових підходів до інтеграції принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств з урахуванням безпечного еко-еколого-економічного простору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття ESG охоплює три основні складові: Environmental (екологічні аспекти), Social (соціальна відповідальність) та Governance (корпоративне управління). Кожна з них має стратегічне значення для підприємств у XXI столітті:

— Environmental: управління викидами парникових газів, енергоефективність, сталий розвиток ресурсів.

— Social: права працівників, рівність, залучення місцевих громад.

— Governance: прозорість, підзвітність, етичні стандарти.

Інтеграція цих принципів дозволяє підприємствам краще реагувати на ризики, підвищувати репутацію та зміцнювати довіру інвесторів. За даними Harvard Business Review, понад 80% глобальних інвесторів враховують ESG-фактори при ухваленні рішень [8].

Інтеграція ESG у стратегічне управління підприємств здійснюється через такі інструменти:

— оцінка матеріальності ESG-факторів — передбачає визначення релевантних критеріїв для конкретного сектору;

— інтеграція у систему корпоративних цілей і KPI — містить екологічні та соціальні показники, які інтегровані у стратегію;

— розробка звітності та публічної прозорості — передбачає відповідність міжнародним стандартам GRI, SASB тощо;

— залучення стейкхолдерів — консультації з працівниками, громадами, інвесторами.

У дослідженні, яке проведено С. Котсантоніс, Ч. Пінні та Г. Серафеймом зазначено, що компанії з високим рівнем ESG-показників демонструють вищу прибутковість та нижчі ризики в довгостроковій перспективі [9].

ESG-принципи є в основі концепції ESG. Концепцію ESG доцільно розглядати:

— як самостійну концепцію, завдяки якій оцінюється діяльність підприємства або інвестицій за трьома напрямками ESG-факторів (довкілля, соціальна сфера та управління), та згідно з ESG-критеріями;

— як ESG-принципи, які є основними для функціонування ESG-концепції;

— як ESG-ризики в інвестиціях або в діяльності підприємства.

Через ESG-фактори розкриваються три основні складові сталого розвитку — довкілля, суспільство, корпоративне управління.

За даними Звіту European Banking Authority (EBA), підприємства враховують різні міжнародні системи та стандарти факторів ESG [10]. До них належать такі напрями ESG:

— Environmental (довкілля): споживання ресурсів (енергії, води тощо); шкідливі викиди (в атмосферу, забруднення води); утворення та поводження з відходами, стічними водами; захист біорізноманіття; дослідження та розробки у сфері низьковуглецевих та інших екологічних технологій.

— Social (соціальна сфера): якість та інновації у діяльності, яка пов'язана із клієнтами, їхніми правами та запитам на інформацію про екологічні моменти; управлінські аспекти, які пов'язані із людським капіталом (управління людськими ресурсами, відносини з працівниками, різноманітність, гендерна рівність, охорона здоров'я та безпека на робочих місцях); доступ до фінансування та кредитування; безпека особистих даних.

— Governance (управління): правила або принципи, які формують права, обов'язки та очікування для стейкхолдерів в управлінні; заохочення від вищого керівництва; незалежність виконавчого органу, її склад та структура; права власників господарських товариств; внутрішній аудит; корупційна діяльність; доброчесність у корпоративній поведінці.

Загалом, ESG-фактори є нефінансовими характеристиками діяльності підприємства або інвестицій в екологічній, соціальній або управлінській сфері. Вони можуть позитивно або негативно впливати на фінансові показники діяльності підприємства.

У Звіті EBA є двосторонній зв'язок між діяльністю підприємства та ESG-факторами. Цей вплив відчутний як зі сторони підприємства на ESG-фактори ("зсередини-назовні"), так і у зворотному напрямі — вплив ESG-факторів на діяльність підприємства ("зовні-всередину"). Наведемо взаємний вплив діяльності підприємства та ESG-фактору "зміна соціуму": підприємство спрямовує свою діяльність через реалізацію проєктів, які направлені на формування безпечного простору для громади. Воно може впливати на зміну середовища зсередини, в той час як безпечний простір потрібно ще й формувати і ззовні у вигляді екстремальних умов.

Крім того, у Звіті EBA ESG-фактори поділяються на:

— фактори, які є результатом власної, повністю контрольованої діяльності підприємства та формування механізмів "зсередини — назовні". Такими факторами можна управляти через систему адаптації ризиками та внутрішньою діяльністю підприємства. Підприємство контролює ці фактори та розробляє заходи для мінімізації негативних впливів;

— ESG-фактори, що впливають на підприємство через контрагентів та інвестовані активи "зовні-всередину"; вплив цих факторів є визначальним через наявність зв'язку з основною діяльністю підприємства та вплива на її фінансові показники та платоспроможність.

Водночас варто зазначити, що ESG поєднує різноманітні напрями, фактори та питання цієї концепції, відсутності вимірюваних цілей та показників.

"ESG-критерії" та "ESG-фактори" використовуються як взаємозамінні, проте вони мають відмінності. ESG-критерії є набором стандартів (рекомендацій та/або вимог), яким має відповідати діяльність та на підставі яких робиться скринінг, як саме ESG-фактори змінюють діяльність підприємства. Тобто, ESG-критерії передбачають певну систему норм, завдяки яким оцінюється діяльність підприємства з урахуванням ESG-факторів.

ESG-принципи можна визначити у двох значеннях — у вузькому та широкому. У вузькому значенні ESG-принципи ідентифікують із "ESG-критеріями" та передбачають загальні вимоги та рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства за ESG-напрямами. Тому принципи ESG поділяють на екологічні, соціальні та управлінські.

Перелік релевантних ESG-принципів залежить від сфери діяльності підприємства, орієнтуючись на відповідальне ведення бізнесу та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Важливими є принципи відповідального інвестування (PRI), принципи відповідального ведення діяльності, принципи екватора тощо.

Також до ESG-принципів належать принципи сталого розвитку та відповідальної поведінки підприємств, які здатні змінити довкілля та соціум. До них належать:

— Десять принципів Глобального договору ООН [11];

— Настанови ОЕСР з комплексної перевірки для відповідального ведення бізнесу [12];

— Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки [13].

Перераховані принципи впливають на формування концепції ESG.

ESG-ризики визначають ймовірність негативних подій або наслідків через вплив ESG-фактору на діяльність підприємства.

ESG-фактори є тими індикаторами, які чинять позитивний і негативний вплив на підприємство, ESG-ризики негативно матеріалізуються у ESG-фактори. Їх варто уникати або розробляти заходів для зменшення впливу.

За напрямами ESG-ризики поділяються на:

— ризики, пов'язані з довкіллям — це ризики від факторів довкілля (зміна клімату, забруднення повітря, води, земель, брак прісної води, вирубка лісів); їх поділяють на фізичні та трансформаційні ризики. Фізичні ризики виникають через зміни клімату та погіршення стану довкілля, а трансформаційні ризики — це ризики перехідного періоду, які характеризуються невизначеністю щодо стійкої економіки через вплив політики, технологій та споживчих уподобань;

— соціальні ризики — це ризики, які пов'язані з внутрішнім кліматом в підприємстві, з громадами та спільнотами, з якими взаємодіє підприємство;

— управлінські ризики — це ризики, які пов'язані з процесом управління на підприємстві. Загалом, управлінські ризики тісно пов'язані з управлінськими компетенціями та формуються під впливом соціальних ризиків ризиків, пов'язаних з довкіллям. Наприклад, врахування кліматичних і екологічних змін, фізичних ризиків і ризиків перехідного періоду, які поєднуються в

управлінських ризиках і забезпечують та підвищують рівень захисту прав працівників.

ESG-ризиків матеріалізуються через фінансові ризики (кредитний, ринковий, операційний ризики і ризик репутації, ризик ліквідності та фінансування).

Ідентифікація ESG-ризиків спрямована на встановлення проблемних аспектів діяльності підприємств, що мають негативний вплив за критеріями ESG. Для цього розробляють необхідні дії з попередження, зменшення впливу чи уникнення негативних наслідків цих ризиків.

Переваги ESG-інтеграції включають:

- зниження репутаційних та юридичних ризиків;
- доступ до "зеленого" фінансування;
- підвищення привабливості для інвесторів;
- зміцнення корпоративної культури.

Однак існують і виклики:

- відсутність єдиної системи ESG-індикаторів;
- додаткові витрати на звітність та аудит;
- опір внутрішніх зацікавлених сторін.

Особливо актуальним є питання для українських підприємств, які прагнуть залучати іноземні інвестиції та працювати у відповідності до стандартів ЄС.

Міжнародні компанії, такі як Unilever, Patagonia, Siemens активно впроваджують ESG-стратегії та публікують нефінансову звітність. В Україні прикладом може слугувати компанія "МХП", яка у 2022 році стала першою українською агрокомпанією, що приєдналася до ініціативи UN Global Compact.

Також спостерігається активізація ESG-напряму у банківській сфері — Національний банк України розробив методологію аналізу кліматичних ризиків для фінансових установ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку, важливо відзначити, що для забезпечення ефективної інтеграції ESG-принципів необхідно: адаптувати національне законодавство до вимог ЄС щодо сталого фінансування; стимулювати розвиток нефінансової звітності; підвищувати кваліфікацію управлінців у сфері ESG; підтримувати інновації в "зелених" технологіях. ESG — це не тимчасовий тренд, а нова норма корпоративного управління, яка стає фундаментом стійкого розвитку бізнесу.

Інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління підприємствами є ключовою умовою досягнення цілей сталого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення.

ESG-фактори мають двосторонній вплив на діяльність підприємства: як з боку внутрішніх управлінських рішень, так і через зовнішнє середовище (інвестори, контрагенти, законодавство), що потребує комплексного підходу до їх ідентифікації та управління.

Основними викликами ESG-інтеграції в Україні залишаються: відсутність уніфікованих стандартів ESG-індикаторів, додаткові витрати на адаптацію звітності та опір з боку внутрішніх стейкхолдерів.

Проте ESG-підходи відкривають низку переваг: доступ до "зеленого" фінансування, підвищення прозорості бізнесу, зміцнення довіри інвесторів, зниження

репутаційних ризиків та формування відповідальної корпоративної культури.

Особливу роль у просуванні ESG-орієнтації відіграють релоковані підприємства, які, адаптуючись до нових умов, впливають на формування безпечного, інклюзивного та сталого економічного простору в приймаючих громадах.

Для ефективної реалізації ESG-підходів в українських реаліях необхідно адаптувати національне законодавство до стандартів ЄС, запровадити стимули для нефінансової звітності та підвищення кваліфікації управлінців у сфері сталого розвитку.

Подальші дослідження повинні, серед іншого, передбачати механізми ефективної діяльності на основі ESG-принципів на територіях з метою досягнення цілей сталого розвитку та відновлення економіки України.

Література:

1. Костюченко В.М., Пашенко І.О., Саковець І.С. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. Міжнародний науковий журнал "Грааль науки". 2023. № 27, травень. С. 117—123. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>
2. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко Н.В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
3. Корчагіна Л.Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
4. Полінкевич О., Камінські Р., Ліпич Л. Управління економічно поведінкою підприємства в умовах соціально-психологічної напруги. Вісник Львівського університету. Серія Економічна. 2021. Вип. 61. С. 214—224. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6117>
5. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір О. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2021. Вип. 61. С. 254—264. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6121>
6. Khovrak I., Polinkevych O., Trynchuk V. Management of financial institutions on the basis of corporate social responsibility as a driver of sustainable development. Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21-22 October 2021. n. 2. P. 246—264, dec. 2021. <https://doi.org/10.14595/CP/02/015>
7. Полінкевич О., Ліпич Л. Управління підприємницькими системами в цифровій економіці в умовах сталого розвитку. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Вип. 63. С. 18—28. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6302>
8. Eccles R. G., Klimenko S. The investor revolution. Harvard Business Review. 2019. Vol. 97 (3). Pp. 106—116. URL: <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>
9. Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G. ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. Journal of Applied Corporate Finance. 2016. Vol. 28 (2). Pp. 10—16.
10. EBA report on management and supervision of esg risks for credit institutions and investment firms EBA/

REP/2021/18. URL: <https://surli.cc/kxkkca> (дата звернення: 05.07.2025).

11. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 05.07.2025)

12. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. URL: <https://mneguidelines.oecd.org/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm> (дата звернення: 05.07.2025).

13. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. URL: <https://surli.cc/etkmwk> (дата звернення: 05.07.2025).

References:

1. Kostiuhenko, V.M., Pashchenko, I.O. and Sakovets, I.S. (2023), "ESG principles and sustainable development goals: accounting aspect", International scientific journal "Grail of Science", vol. 27, pp. 117—123.

2. Lahodienko, O.V., Rudenko, S.V. and Lahodienko, N.V. (2024), "Assessment of companies' compliance with ESG criteria: main challenges", Economics and Society, [Online], vol. 66, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/4551/4494> (Accessed 05 Lipca 2025).

3. Korchagina, L.F. (2023), "Scientific and methodological foundations for building a mechanism for managing ESG activity in an enterprise", Economy and Society, [Online], vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2588/2506> (Accessed 05 Lipca 2025).

4. Polinkevych, O., Kaminski, R. and Lipych, L. (2021), "Management of the economic behavior of the enterprise in conditions of socio-psychological tension", Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia Ekonomichna, vol. 61, pp. 214—224.

5. Vakhovych, I., Lipych, L., Polinkevych, O., Khilukha, O. and Kushnir, O. (2021), "Organizational culture in the context of the company's development strategy", Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia ekonomichna, vol. 61, pp. 254—264.

6. Khovrak, I., Polinkevych, O. and Trynchuk, V. (2021), "Management of financial institutions on the basis of corporate social responsibility as a driver of sustainable development", Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21—22 October 2021, vol. 2, pp. 246—264.

7. Polinkevych, O. and Lipych, L. (2022), "Management of entrepreneurial systems in the digital economy in conditions of sustainable development", Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia ekonomichna, vol. 63, pp. 18—28.

8. Eccles, R. G. and Klimenko, S. (2019), "The investor revolution", Harvard Business Review, vol. 97 (3), pp. 106—116.

9. Kotsantonis, S., Pinney, C. and Serafeim, G. (2016), "ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities", Journal of Applied Corporate Finance, vol. 28(2), pp. 10—16.

10. European Banking Authority (2021), "EBA report on management and supervision of esg risks for credit institutions and investment firms EBA/REP/2021/18",

available at: <https://surli.cc/kxkkca> (Accessed 05 Lipca 2025).

11. Unsted Nations Global Compact (2025), "The Ten Principles of the UN Global Compact", available at: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (Accessed 05 Lipca 2025).

12. OECR (2018), "OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct", available at: <https://mneguidelines.oecd.org/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm> (Accessed 05 Lipca 2025).

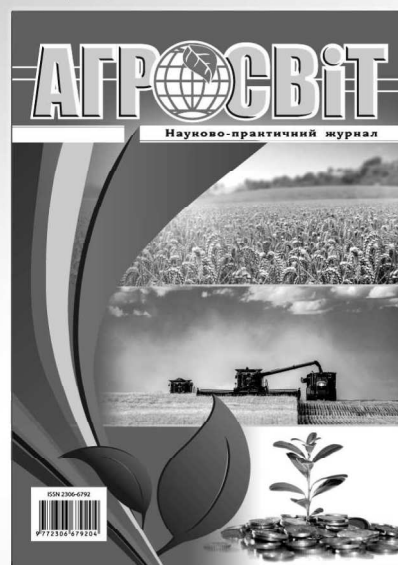
13. OECD (2023), "OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct", available at: <https://surli.cc/etkmwk> (Accessed 05 Lipca 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292