

УДК 338.1

О. М. Дювгованець,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедрою бізнес-адміністрування, маркетингу
та менеджменту, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2933-4306>
С. О. Дудник,
аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8228-7276>
В. П. Федурця,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу
та менеджменту, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6243-212X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.179

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ: СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

O. Diugowanets,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business Administration, Marketing
and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"
S. Dudnyk,
Postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade
V. Fedurtsia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

ESG MANAGEMENT: SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Сучасний розвиток суб'єктів господарювання відбувається в умовах кліматичних змін, що негативно впливають на їхнє функціонування, посилюють ресурсні обмеження та вимагають трансформації усталених підходів до розвитку й формування конкурентних переваг. Так, підвищення середньорічної температури та екстремальна спека збільшують витрати на охолодження приміщень і технологічних процесів, зміни режиму опадів та повені порушують логістичні ланцюги постачання сировини та доставляння продукції, а зменшення доступності водних ресурсів підвищує витрати на їхнє отримання. Крім того, зростання частоти та інтенсивності штормів і ураганів призводить до зупинки виробництва, втрат запасів і додаткових витрат на відновлення. Ураховуючи складний вплив цих проблем, на перший план виходить концепція ESG-менеджменту. Відтак, метою статті є обґрунтування ролі ESG-менеджменту у забезпеченні сталого розвитку підприємств та визначення його впливу на формування довгострокових конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання. У межах дослідження акцентовано, що ESG-менеджмент виступає чинником стимулювання переходу до сталого розвитку як окремих фізичних чи юридичних осіб, так і груп замовників або суб'єктів господарювання та забезпечує формування конкурентних переваг завдяки модельній основі, яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти їхньої діяльності. Доведено, що ESG-менеджмент виступає ключовим інструментом сучасного управління, що інтегрує фінансові та нефінансові аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Попри те, що сам по собі ESG-менеджмент не забезпечує автоматичного переходу до сталого розвитку, він створює умови для такого процесу через впровад-

ження ESG-компонентів у систему стратегічного планування. Це дозволяє учасникам господарських відносин коригувати свій вплив на навколишнє середовище та суспільство, зменшувати негативні екологічні та соціальні наслідки, підвищувати довіру споживачів і забезпечувати стійкий розвиток бізнесу. Констатовано, що інтеграція ESG-принципів сприяє формуванню специфічних конкурентних переваг, зокрема таких, що відрізняються від традиційних цінових або продуктивних показників. Таким чином, ESG-менеджмент виступає стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та забезпечує їхню стійкість як в умовах наявної ринкової конкуренції, так і в умовах реалізації стратегій "блакитного океану".

The modern development of business entities occurs in the context of climate change, which negatively affects their operations, exacerbates resource constraints, and necessitates the transformation of established approaches to development and the creation of competitive advantages. For example, rising average annual temperatures and extreme heat increase costs for cooling facilities and technological processes; changes in precipitation patterns and floods disrupt supply chains for raw materials and product delivery; and reduced water availability raises acquisition costs. Furthermore, the increasing frequency and intensity of storms and hurricanes lead to production stoppages, inventory losses, and additional restoration expenses. Given the complex impact of these challenges, the concept of ESG management comes to the forefront. Accordingly, the aim of this article is to substantiate the role of ESG management in ensuring the sustainable development of enterprises and to determine its impact on the formation of long-term competitive advantages in contemporary business conditions. The study emphasizes that ESG management stimulates the transition to sustainable development for any individual or legal entity, client, group of such entities, and/or business entities, and fosters the formation of competitive advantages through a model-based approach that integrates environmental, social, and governance aspects of business operations. It has been demonstrated that ESG management serves as a key instrument of modern management, integrating both financial and non-financial aspects of business activities. Although ESG management alone does not automatically guarantee a transition to sustainable development, it creates conditions for such a process through the incorporation of ESG components into strategic planning systems. This enables enterprises to adjust their impact on the environment and society, reduce negative ecological and social consequences, enhance consumer trust, and ensure sustainable business growth. It has been noted that the integration of ESG principles promotes the formation of specific competitive advantages, including those distinct from traditional price or productivity metrics. Thus, ESG management acts as a strategic mechanism for enhancing the long-term competitiveness of enterprises and ensuring their resilience both in the context of existing market competition and in the implementation of "blue ocean" strategies.

Ключові слова: перехід до сталого розвитку; фінансово-орієнтована модель управління; екологічні аспекти; соціальні аспекти; управлінські аспекти; ESG-практики; модельна основа.

Key words: transition to sustainable development; financially oriented management model; environmental aspects; social aspects; governance aspects; ESG practices; model-based approach.

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

Сучасний розвиток суб'єктів господарювання відбувається в умовах кліматичних змін, що негативно впливають на їхнє функціонування, посилюють ресурсні обмеження та вимагають трансформації установлених підходів до розвитку й формування конкурентних переваг. Так, підвищення середньорічної температури та екстремальна спека збільшують витрати на охолодження приміщень і реалізацію технологічних

процесів, зміни режиму опадів та повені порушують логістичні ланцюги постачання сировини та доставляння продукції, а зменшення доступності водних ресурсів підвищує витрати на їхнє отримання. Крім того, зростання частоти та інтенсивності штормів і ураганів призводить до зупинки виробництва, втрат запасів і додаткових витрат на відновлення. Ураховуючи системний вплив цих проблем, на перший план виходить концепція ESG-менеджменту (Environmental, Social, Governance), яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Впровадження ESG-підходів у теорії та практиці управління стає не лише інструментом переходу до альтернативної моделі розвитку суб'єкта господарювання, а й чинником формування нових довгострокових конкурентних переваг. Це проявляється у можливості залучати дешевші фінансові ресурси завдяки довірі інвесторів, забезпеченні виходу на міжнародні ринки з більш жорсткими екологічними та соціальними стандартами, формуванні позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу, а також у створенні інноваційних продуктів і послуг, орієнтованих на потреби сталого розвитку.

У цьому контексті очевидним є зростання інтересу бізнесу до ESG-практик менеджменту та активний перехід від класичних моделей управління до інтегрованих, у яких фінансові результати діяльності тісно пов'язані з нефінансовими — зокрема екологічними, соціальними та управлінськими. Дослідження провідних міжнародних консалтингових компаній — McKinsey, Deloitte, PwC, EY та KPMG — підтверджують, що суб'єкти господарювання, які системно впроваджують ESG-менеджмент, демонструють вищу стійкість до кризових явищ, кращу здатність до адаптації в умовах динамічного середовища та підвищену інвестиційну й ринкову привабливість на глобальному рівні.

Окреслені положення визначають актуальність і науково-практичну значущість дослідження сучасної теорії та практики ESG-менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремі проблеми реалізації ESG-менеджменту підприємствами висвітлені у працях Павліхи Н. [4], Дорошенко Г. О., Кузнєцова К. О. [3], Фатемі А., Глаума М. та Кайзера С. [7]. Зокрема, науковці наголошували на таких аспектах, як складність інтеграції ESG-показників у систему стратегічного управління, відсутність уніфікованих підходів до оцінювання результативності ESG-практик, брак вірогідної та стандартизованої нефінансової звітності; високі витрати на впровадження "зелених" технологій, а також недостатній рівень мотивації менеджменту щодо врахування довгострокових нефінансових факторів у процесі прийняття рішень.

Грод М.І. та Резнікова Н.В. [2] також фрагментарно звернули увагу на вплив ESG-елементів на формування унікальних характеристик суб'єктів господарювання, їх продукції чи послуг, що дозволяє виділятися серед конкурентів на ринку та досягати вищого прибутку або зміцнювати позиції компанії.

Разом з тим комплексне вивчення загальної корисності ESG-менеджменту для стимулювання переходу до сталого розвитку будь-якої фізичної чи юридичної особи, замовника або групи таких осіб та/або суб'єктів, а також для формування конкурентних переваг, потребує подальшого наукового опрацювання. Це зумовлено як високою актуальністю глобального переходу до сталих моделей бізнесу, так і необхідністю розробки універсальних підходів до оцінювання ефективності ESG-практик у різних галузях економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі ESG-менеджменту у забезпеченні сталого розвитку підприємств та виз-

начення його впливу на формування довгострокових конкурентних переваг в умовах сучасного господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ESG-менеджмент виник як відповідь на глобальні економічні, соціальні та екологічні виклики кінця XX — початку XXI ст., коли традиційна фінансово-орієнтована модель управління виявилася недостатньою для забезпечення сталого розвитку підприємств та довгострокових конкурентних переваг. Його формування тісно пов'язане з еволюцією концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR), але якщо CSR наголошував переважно на соціальних та етичних аспектах діяльності компаній, то ESG інтегрує ці компоненти з екологічними та управлінськими, створюючи комплексну систему управління.

Враховуючи окреслені положення, у межах дослідження ESG-менеджмент розглядається як модельна основа, що інтегрує та балансує три групи аспектів діяльності суб'єктів господарювання (за Г. О. Дорошенко та К. О. Кузнєцовою [3]):

— Екологічні аспекти — раціональне використання природних ресурсів; зменшення викидів парникових газів; впровадження енерго- та ресурсощадних технологій; належне поводження з відходами; охорона біорізноманіття; запобігання забрудненню довкілля.

— Соціальні аспекти — створення гідних та безпечних умов праці; охорона здоров'я персоналу; дотримання трудових прав; розвиток людського капіталу; підтримка різноманіття та інклюзивності; залучення до розвитку місцевих громад; захист прав споживачів.

— Управлінські аспекти — прозорість та підзвітність менеджменту; дотримання етичних стандартів ведення бізнесу; формування ефективних органів корпоративного контролю; антикорупційні політики; управління ризиками; дотримання вимог законодавства.

Деякі науковці, зокрема Джем Ішик, Сердар Онган, Хасібул Іслам [6] виокремлюють у межах ESG-менеджменту також економічний складник, проводячи аналогію з концепцією сталого розвитку, де поряд з екологічною та соціальною традиційно виділяють і економічну підсистему. Водночас у класичному розумінні ESG (Environmental, Social, Governance) третій складник визначається як управлінська (Governance). На нашу думку, економічні результати мають розглядатися не як самостійний елемент, а як наслідок ефективної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему менеджменту суб'єкта господарювання.

У цьому контексті під "модельною основою" мається на увазі систематизований підхід або концептуальна схема, яка слугує каркасом для розвитку та інтеграції ESG-компонентів в управління розвитком суб'єкта господарювання. Також погоджуємося з думкою Фатемі А., Глаум М., та Кайзер С. [7], що ESG не просто набір окремих заходів чи практик, а саме чітко структурована модель, яка дозволяє будь-якій фізичній або юридичній особі, яка здійснює господарську діяльність (відповідно до Господарського кодексу України, ст. 55):

Таблиця 1. Функції ESG-менеджменту в системі управління підприємством

Функції ESG-менеджменту у систем	Специфіка реалізації функції	Вплив функцій на сталий розвиток та конкурентну перевагу
Стратегічна орієнтація	Забезпечує врахування екологічних та соціальних ризиків при формуванні корпоративної стратегії.	Врахування екологічних і соціальних ризиків у стратегічному плануванні дозволяє суб'єкту господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечує сталість діяльності та зменшує негативний вплив на ресурси, що є основою сталого розвитку.
Систематизація нефінансових показників	Інтегрує дані про вплив діяльності підприємства на суспільство та навколишнє середовище у процес прийняття управлінських рішень.	Інтеграція екологічних і соціальних даних у процес прийняття рішень підвищує прозорість і ефективність управління, формує довіру стейкхолдерів і покращує репутацію, що створює основу для довгострокової конкурентної переваги.
Підвищення конкурентоспроможності	Сприяє формуванню позитивного іміджу, залученню інвестицій та розвитку інноваційних продуктів	ESG-практики дозволяють суб'єкту господарювання диференціюватися на ринку, залучати інвестиції, виходити на міжнародні ринки з більш суворими стандартами та розробляти інноваційні продукти, що забезпечує стійкі переваги перед конкурентами.
Управління ризиками та стійкістю	Дозволяє прогнозувати та мінімізувати соціальні та екологічні ризики, підвищуючи здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.	Системний контроль екологічних та соціальних ризиків мінімізує потенційні збитки та кризові ситуації, підвищує адаптивність і гнучкість суб'єкта господарювання, що безпосередньо сприяє його стійкому розвитку та здатності підтримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі

Джерело: складено на основі [1; 3; 5; 7].

1. Враховувати взаємозв'язок між екологічними, соціальними та управлінськими аспектами.

2. Системно інтегрувати аспекти екологічності, соціальної справедливості та керуваності в наявну систему стратегічного управління.

3. Сприяти переходу до сталого розвитку та створенню довгострокових конкурентних переваг.

Це дозволяє транслювати контекстний вплив на довкілля, суспільство та економіку та приймати управлінські рішення на основі комплексного врахування як класичних економічних метрик, що відбивають економічний стан, так і тих, що вимірюють вплив діяльності суб'єкта господарювання на довкілля, суспільство та практики управління.

Серед економічних метрик виділяють показники прибутку та рентабельності [6]. Серед екологічних — обсяг викидів CO₂ та інших забруднювальних речовин, споживання енергії та ресурсів, рівень утилізації та перероблювання відходів тощо [5; 6]. Серед соціальних метрик — умови праці та безпека співробітників, рівень задоволеності персоналу, участь у розвитку громад, різноманіття та інклюзивність [6]. Се-

ред управлінських — прозорість та підзвітність менеджменту, ефективність корпоративного контролю тощо [4—5; 6].

Можна констатувати, що модельна основа ESG-менеджменту є теоретичною рамкою, яка визначає, як ESG-компоненти мають бути організовані, взаємодіяти між собою та як їх метрики впливають на управлінські процеси для ефективної реалізації довгострокових цілей підприємства.

Практично дія цієї модельної основи ESG-менеджменту дозволяє стверджувати, що вона закладає механізм трансформації традиційних підходів до управління, орієнтованих виключно на фінансові результати, у бік інтегрованої моделі, спрямованої на сталий розвиток та формування довгострокових конкурентних переваг.

У загальному основою трансформації є те, що ESG-менеджмент виконує у системі управління такі функції, як: стратегічна орієнтація; систематизація нефінансових показників; підвищення конкурентоспроможності; управління ризиками та забезпечення стійкості (див. табл. 1).

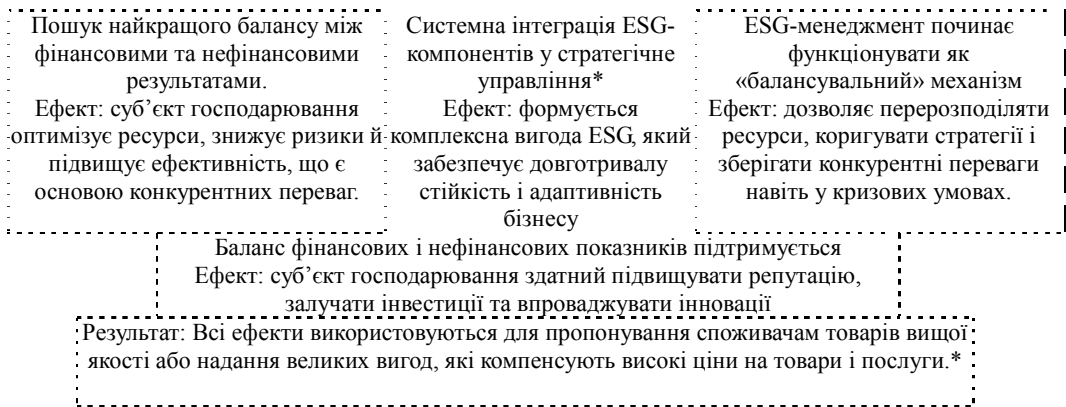


Рис. 1. Процес формування специфічних конкурентних переваг в ESG-менеджменті суб'єкта господарювання

Примітка:

* Отримана конкурентна перевага в межах ESG-менеджменту ґрунтується на відмінностях у якість товарів і послуг, що створюють додаткову цінність для споживача, або на зниженні виробничих витрат порівняно з конкурентами, що забезпечує стійке зміцнення ринкових позицій підприємства.

Джерело: складено на основі [1—2; 6—7].

Разом із тим, функції ESG-менеджменту лише об'єднують фінансові та нефінансові аспекти діяльності суб'єкта господарювання, але самі по собі не стимулюють його до сталого розвитку та формування специфічних конкурентних переваг. ESG-менеджмент активує процес стимулювання сталого розвитку через інтеграцію ESG-компонентів у систему стратегічного планування. Це дозволяє фізичній або юридичній особі, що здійснює господарську діяльність, отримати можливість:

1. Коригувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та суспільство. Це сприяє зменшенню негативних екологічних і соціальних наслідків. Наприклад, компанія-виробник труб Interpipe у 2024 р. впровадила програму "Sustainable Living Plan", яка передбачає зниження викидів CO₂, оптимізацію водоспоживання та реалізацію соціальних проєктів у громадах, де вона працює. Завдяки цьому суб'єкт господарювання одночасно зменшує екологічний вплив, підвищує довіру споживачів і забезпечує стійкий розвиток бізнесу [4].

2. Шукати баланс між фінансовими та нефінансовими результатами діяльності. Це сприяє формуванню специфічних конкурентних переваг, включно з тими, що відрізняються від традиційних цінкових або продуктивних показників.

У цьому контексті найбільш значущим є формування специфічних конкурентних переваг, що полягає у спрямуванні дії комплексного ефекту ESG на зміну характеристик учасників господарських відносин, їх товарів чи послуг у напрямку комплексності, довготривалості та стійкості до зовнішніх викликів ринку (див. рис. 1).

Важливо, що кожна конкурентна перевага, здобута завдяки впровадженню ESG, перетворюється на ціль, досягнення якої стає предметом спрямування системи стратегічного управління. Напри-

клад, якщо компанія зменшила викиди CO₂ та впровадила програми соціальної підтримки громад, ці досягнення стають стратегічними цілями для подальшого планування розвитку бізнесу та підвищення довіри споживачів.

Завдяки цьому суб'єкт господарювання отримує можливість не лише підвищити прибутковість у "червоному океані", але й зміцнити свої позиції, зокрема покращити репутацію, залучати інвестиції, створювати інноваційні продукти та розширювати ринки збуту. Справедливості цього твердження наочно ілюструють дані табл. 2.

Формування конкурентних переваг у "червоному океані" критично важливе. Це зумовлено тим, що

Таблиця 2. Вплив ESG-менеджменту на конкурентні переваги у "червоному океані"

Компонент ESG	Механізм впливу на конкурентну		Приклади ефектів від ESG-менеджменту
	На зміст переваг	В цілому	
Екологічний (Environmental)	Скорочення викидів, раціональне використання ресурсів, впровадження «зелених» технологій	Зміцнення позицій у висококонкурентному середовищі (або «червоному океані»)*	Зменшення викидів CO ₂ , економія енергії, відповідність міжнародним екологічним стандартам
Соціальний (Social)	Стандартна соціальна відповідальність, а саме відповідальне ставлення до працівників, громад, партнерів та розвиток соціальних програм		Позитивний імідж серед клієнтів і громад, зниження соціальних ризиків, залучення талановитих співробітників
Управлінський (Governance)	Прозорість, ефективний контроль, дотримання етичних стандартів		Прозорі звіти, зниження операційних та регуляторних ризиків, залучення інвестицій

Примітка

* Суб'єкти господарювання зіштовхуються з необхідністю конкурувати за обмежені ресурси та клієнтів, що зумовлює загострення цінкових воєн, перенасиченість ринку та зниження рівня прибутковості.

Джерело: складено на основі [3-4; 7]

Таблиця 3. Вплив ESG-менеджменту на конкурентні переваги у "блакитному океані"

Компонент ESG	Механізм впливу на конкурентну		Приклади ефектів від ESG-менеджменту
	На зміст переваг	В цілому	
Екологічний (Environmental)	Створення унікальних «зелених» продуктів та технологій, які забезпечують суб'єктам господарювання безпосередній вихід у «блакитний океан» ринку.	Створення унікальної пропозиції, яку ще немає на ринку, і тим самим формування власного простору для розвитку.*	Вихід на нові ринки, підвищення екологічної цінності бренду, залучення екологічно орієнтованих клієнтів
Соціальний (Social)	Перехід від стандартної соціальної відповідальності (яка є обов'язковою) до формування унікальної пропозиції через соціальний вплив.		Підвищення лояльності клієнтів, формування позитивного іміджу, залучення талантів і партнерів
Управлінський (Governance)	Унікальні відкриті цифрові платформи прозорості звітності (доступні клієнтам, партнерам, громадам), етичні моделі управління, які стають унікальною перевагою на ринку (наприклад, «відкритий кодекс бізнес-етики» чи публічний аудит) та формування інноваційних партнерських екосистем, де бізнес-конкуренти співпрацюють задля суспільної цінності		Підвищення довіри інвесторів, зниження ризиків, створення стабільної корпоративної репутації

Примітка

* Суб'єкти господарювання отримують змогу виходити на нові ринкові ніші завдяки впровадженню унікальних екологічних, соціальних та управлінських практик, що забезпечують формування доданої цінності для споживачів і зменшують рівень прямої конкуренції.

Джерело: складено на основі [1; 5—7].

суб'єкти господарювання в ньому конкурують на максимально насичених ринках, а економічний процес боротьби та суперництва високий, переважно ціновий або об'ємний. У таких умовах традиційні фактори, зокрема, ціна або базова продуктивність, недостатні для підтримки стійкої конкурентної переваги. Саме покращена репутація, соціальна відповідальність і екологічна свідомість дозволяють виділитися серед гравців, які пропонують схожі продукти.

ESG-менеджмент може стати джерелом специфічних конкурентних переваг, що забезпечують суб'єкту господарювання можливість формування власного "блакитного океану" — нового ринку чи сегмента з мінімальним рівнем конкуренції, оскільки інтеграція екологічних, соціальних та управлінських практик сприяє появі унікальних пропозицій, зокрема "зелених" продуктів, соціально відповідальних послуг і прозорих етичних бізнес-моделей. Це наочно доводять дані табл. 3.

Наприклад, суб'єкт господарювання, що впроваджує енергоефективні та соціально орієнтовані продукти, може запропонувати на ринку рішення, яких ще немає у конкурентів, і тим самим створити для себе "блакитний океан". У 2018 році інвестиційна компанія Umgi Group, орієнтована на "зелену" економіку, створила одне з найбільших в Україні підприємств з перероблювання відходів — Recycling Solutions, яке наразі управляє побічними продуктами теплової енергетики та ме-

талурпії. Інша компанія з портфеля Umgi Group — REGEN — того ж року почала спеціалізуватися на перетворенні промислових газів на електричну та теплову енергію. Поєднання цих ініціатив дозволило Umgi Group розвинути в Україні когенераційні проєкти, що використовують шахтний метан, коксовий, доменний, конвертерний, попутний нафтовий та сміттєві гази. Такі проєкти фактично створили нові ринкові ніші з мінімальною конкуренцією та високим попитом на сталу енергію.

Фактично, формування конкурентних переваг у "блакитному океані" є еталонним прикладом стратегічного управління, у якому суб'єкт господарювання створює унікальну цінність не шляхом змагання з конкурентами, а шляхом ціннісних інновацій та виходу на нові ринкові ніші, що стають доступними шляхом інтеграції ESG-принципів.

Відтак, наразі вплив ESG-менеджменту на конкурентоспроможність суб'єкту господарювання багатовимірний і проявляється через:

1. підвищення прибутковості, ефективності використання ресурсів, оптимізація витрат та залучення інвестицій.
2. зміцнення позицій у висококонкурентному середовищі, створення унікальних продуктів і послуг, вихід на нові ринки та сегменти.
3. покращення іміджу, підвищення довіри споживачів, партнерів та інвесторів, формування бренду соціально відповідальної організації.

4. стимулювання розробки екологічно чистих та соціально орієнтованих продуктів, впровадження нових технологій і бізнес-моделей.

5. створення "блакитного океану", тобто нових ринкових ніш з мінімальною конкуренцією та високою приєднаністю для споживачів та інвесторів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження акцентовано, що ESG-менеджмент виступає чинником стимулювання переходу до сталого розвитку як окремих фізичних чи юридичних осіб, так і груп замовників або суб'єктів господарювання. Він забезпечує формування конкурентних переваг завдяки модельній основі, яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти їхньої діяльності.

Доведено, що саме модельна основа ESG-менеджменту визначає структуру, взаємодію та метрики розвитку, надаючи суб'єктам господарювання можливість враховувати вплив своєї діяльності на довкілля, суспільство та економіку, а також інтегрувати принципи сталості в управлінські процеси. Така основа запускає трансформацію традиційних підходів, орієнтованих виключно на фінансові результати, у цілісну модель інтегрованого управління, здатну забезпечити збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної відповідності у довгостроковій перспективі.

Доведено, що ESG-менеджмент є ключовим інструментом сучасного управління, який інтегрує фінансові та нефінансові аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Хоча він не гарантує автоматичного переходу до сталого розвитку, проте створює умови для цього процесу шляхом інтеграції ESG-компонентів у систему стратегічного планування. Це дозволяє учасникам господарських відносин коригувати свій вплив на навколишнє середовище та суспільство, зменшувати негативні екологічні та соціальні наслідки, підвищувати довіру споживачів і забезпечувати стійкий розвиток бізнесу.

Констатовано, що інтеграція ESG-принципів сприяє формуванню специфічних конкурентних переваг, зокрема таких, що відрізняються від традиційних цінових або продуктивних показників. Таким чином, ESG-менеджмент виступає стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та забезпечує їхню стійкість як в умовах наявної ринкової конкуренції, так і в умовах реалізації стратегій "блакитного океану".

Перспективи подальших досліджень можуть полягати у вивченні впливу ESG-менеджменту на конкурентні переваги підприємств у різних галузях та на різних етапах їх розвитку з урахуванням регіональних кліматичних та соціально-економічних особливостей.

Література:

1. Головач Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>

2. Грод М.І., Резнікова Н.В. Циркулярна економіка у концепті сталого розвитку: парадокси міжнародного макроекономічного середовища та фінансування зеленого зростання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7—8. С. 155—166.

3. Дорошенко Г.О., Кузнєцов К.О. ESG-менеджмент як основа відбудови України, Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С. 86—91.

4. Павліха Н. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>

5. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. С. 74—80.

6. Cem Isik, Serdar Ongan, Hasibul Islam. A new pathway to sustainability: Integrating economic dimension (ECON) into ESG factors as (ECON-ESG) and aligned with sustainable development goals (SDGs). *Journal of Ekonomi*, 2024. № 11, pp. 34—39.

7. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 2018. № 38. С. 45—64.

References:

1. Golovchak, G. (2024), "Assessment of the effectiveness of ESG reporting as a tool for business transparency in the context of globalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>

2. Grod, M.I. and Reznikova, N.V. (2023), "Circular economy in the concept of sustainable development: paradoxes of the international macroeconomic environment and financing of green growth", *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 7—8, pp. 155—166.

3. Doroshenko, G.O. and Kuznetsov, K.O. (2024), "ESG management as the basis for the reconstruction of Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15. pp. 86—91.

4. Pavlikha, N. (2024), "Implementation of ESG and corporate social responsibility in the context of a circular economy: monitoring effectiveness and transparency issues", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>

5. Pavlikha N.V., Kornelyuk O.A. and Tsymbalyuk I.O. (2023), "Project management methodologies for circular business models: advantages and opportunities", *Intelekt KHKH*, vol. 3, pp. 74—80.

6. Cem, Isik, Serdar, Ongan, and Hasibul, Islam. (2024), "A new pathway to sustainability: Integrating economic dimension (ECON) into ESG factors as (ECON-ESG) and aligned with sustainable development goals (SDGs)", *Journal of Ekonomi*, vol. 11, pp. 34—39.

7. Fatemi, A., Glaum, M., and Kaiser, S. (2018), "ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure", *Global Finance Journal*, vol. №. 38, pp. 45—64.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.