

УДК 330.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.140

JEL classification: G30, M14, O13, M14

## ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПІДХОДІВ У КОРПОРАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ

**КУДРЯВЦЕВА О. В.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: Kseniakydr@ukr.net,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6488-1941>

***Анотація.** У статті розглянуто проблематику інтеграції ESG-практик в управлінські механізми корпорації. На тлі глобальної трансформації підприємницьких процесів у поєднанні з переорієнтацією інвестиційних потоків у бік сталого розвитку особливого значення набуває проблема впровадження та дотримання еколого-соціо-управлінських принципів у корпоративній системі. Актуальність дослідження обумовлена істотним розривом між зростаючими вимогами стейкхолдерів до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу і традиційними підходами до менеджменту, орієнтованими переважно на максимізацію прибутку. Мета дослідження полягає у виявленні ключових нюансів і закономірностей інтеграції ESG-практик у фінансово-управлінську ланку з урахуванням сучасних ринкових умов і специфіки української економіки. Методологічну основу становлять системний та порівняльний аналіз, узагальнення зарубіжного і вітчизняного досвіду, а також логічне моделювання алгоритму впровадження ESG-підходів. Сформульовано рекомендації щодо алгоритму застосування відповідних заходів; його новизна полягає в адаптивності до специфіки корпоративного фінансового управління. На відміну від існуючих підходів, він поєднує стратегічне планування з операційною реалізацією, охоплюючи як внутрішні бізнес-процеси, так і взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами. Отримані результати свідчать, що ефективна інтеграція ESG-факторів вимагає системної перебудови всіх елементів управління: від ризик-менеджменту та інвестиційного аналізу до обліку, податкового планування й корпоративної звітності. Встановлено суперечливий характер впливу ESG-орієнтованих практик на фінансові результати, що зумовлює потребу у створенні спеціалізованих інформаційних систем для моніторингу нефінансових показників. Особливий акцент зроблено на ролі технологічного забезпечення та формуванні корпоративної культури сталого розвитку як ключової умови результативності ESG-трансформації. Матеріали статті мають практичну цінність для фінансових директорів, інвесторів, аналітиків, регуляторів, дослідників, консультантів та представників громадських організацій, оскільки можуть слугувати методичною основою для розроблення стратегій сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компаній.*

***Ключові слова:** «зелене» фінансування, інвестиційна привабливість, корпоративне управління, звітність, ризик-менеджмент, корпоративна культура, соціальна відповідальність, сталий розвиток, фінансове планування, ESG-практики.*

**Постановка проблеми.** Трансформація парадигми корпоративного управління в XXI столітті ознаменувалася істотним зрушенням

у бік інтеграції екологічних, соціальних, а також управлінських факторів (ESG) у фінансові процеси господарюючих суб'єктів. Даний феномен обумовлений як зростаючим суспільним запитом на відповідальне ведення підприємницької діяльності, так і об'єктивними економічними передумовами. Актуальність дослідження пов'язана з наявністю суперечності між традиційними методами фінансового управління організаціями, орієнтованими переважно на максимізацію прибутку, і сучасними вимогами, що обумовлює необхідність перегляду існуючих підходів до планування, оцінювання ризиків, прийняття рішень щодо інвестицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд публікацій по темі супроводжується виділенням ряду найважливіших напрямків досліджень. Перша категорія праць присвячена вивченню впливу ESG на показники підприємств: В. Петренко, Л. Боровік, А. Карнаушенко [1], Ю. Береза, Б. Гнатківський, Ю. Вітковський [2]. Дані науковці у своїх роботах концентруються на взаємозв'язку сталого розвитку та результативності управління фінансами.

Другу групу складають дослідження, що фокусуються в науковому чи аналітичному форматі на інструментах ESG (ESG-критеріях, ESG-звітності, стандартах, методах оцінки тощо): О. Макаренко [3], Г. Головчак. [4].

Третя група авторів у наукових роботах досліджують вплив екологічної та соціальної складових на корпоративне управління: Г. Лопушняк, Д. Давидова [5], О. Будицький, Б. Галатов [6], О. Богомаз [7].

Четверта група науковців висвітлюють стан та тенденції розвитку практики впровадження ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. Вони пропонують рекомендації щодо адаптації даної практики у сучасних умовах: К. Середюк [8], Л. Червінська, Т. Червінська, І. Каліна, М. Коваль, Н. Шуляр, О. Чернишов [9].

**Невирішені складові загальної проблеми.** У результаті ознайомлення з сучасними публікаціями виявлено низку суперечностей, а також недостатньо вивчених аспектів. По-перше, спостерігається розбіжність в оцінках впливу ESG-факторів на фінансові показники: одні дослідники відзначають значну позитивну кореляцію, інші вказують на неоднозначність цього взаємозв'язку. По-

друге, існують різні підходи до інтеграції аналізованих практик в системи ризик-менеджменту, що відображає відсутність єдиної методологічної бази.

Серед слабо висвітлених проблем доцільно виділити: методики кількісної оцінки впливу окремих ESG-параметрів на вартість капіталу, специфіку впровадження у фінансове управління підприємств малого / середнього бізнесу, механізми інтеграції метрик у систему управлінського обліку. Зазначені прогалини у дослідженнях відкривають перспективні напрямки для подальшого наукового пошуку.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у виявленні ключових нюансів і закономірностей інтеграції ESG-практик у фінансову управлінську ланку, з урахуванням сучасних ринкових умов, специфіки вітчизняної економіки. Задля досягнення поставленої мети в роботі сформульовано рекомендації щодо алгоритму вживаних заходів, а саме інтеграції ESG-практик у корпоративне фінансове управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансові директори сучасних вітчизняних підприємств стикаються з необхідністю переосмислення традиційних показників ефективності. Класичні показники прибутковості, ліквідності тепер доповнюються оцінкою екологічного стану, соціального впливу, якості корпоративного управління тощо. Таке розширення системи індикаторів вимагає істотної перебудови всього механізму прийняття інвестиційних рішень.

Звертаючись до визначення поняття, сформульованого на основі ознайомлення з науковими дослідженнями, слід зазначити, що ESG-практики в корпоративному фінансовому управлінні – це сукупність стратегій, інструментів, методів, що інтегрують принципи екологічної відповідальності, соціальних зобов'язань, якісного корпоративного управління (рис. 1) в процес прийняття рішень, з метою забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості, нівелювання ризиків.

При поглибленому аналізі практики інтеграції ESG-принципів в українських підприємствах виявляється ряд специфічних особливостей. Зокрема, автотранспортний сектор, що традиційно вважається одним із екологічно проблемних, поступово формує та

реалізує сучасні підходи до інтеграції «зелених» фінансових інструментів.

Діяльність автотранспортних підприємств характеризується значними викидами оксидів азоту (NO<sub>x</sub>), оксиду вуглецю (CO), діоксиду вуглецю (CO<sub>2</sub>), діоксиду сірки (SO<sub>2</sub>), твердих частинок (PM, сажа) та вуглеводнів (HC), що зумовлюють утворення смогу, посилення парникового ефекту та негативний вплив на здоров'я населення. Крім того, функціонування галузі супроводжується формуванням відходів технічного обслуговування (відпрацьованих масел, експлуатаційних рідин, акумуляторів, зношених шин), які є джерелом токсичних сполук і мікропластику. Додатковим негативним чинником виступають шумове забруднення та утворення частинок від стирання шин і дорожнього покриття.



Рис. 1. Компоненти ESG-практик

Найбільші представники галузі активно спрямовують кошти на модернізацію технічних потужностей, а також мінімізацію негативного екологічного впливу транспортних викидів.

У нинішніх умовах принципового значення набуває перетворення системи ризик-менеджменту. Фінансові служби змушені

враховувати кліматичні ризики при оцінці проєктів. Посухи, повені, інші природні катаклізми перестали бути абстрактними загрозами – вони перетворилися на вимірювані ризики, що вимагають кількісної оцінки, хеджування.

Соціальний компонент ESG-практик (рис. 2) знаходить відображення у зміні підходів до управління людським капіталом. Інвестиції в розвиток персоналу, охорону праці, громадські програми розглядаються не як витрати, а як вкладення, здатні генерувати довгострокову фінансову віддачу. Показово, що підприємства з високими соціальними рейтингами демонструють нижчу волатильність ринкової вартості у періоди турбулентності.

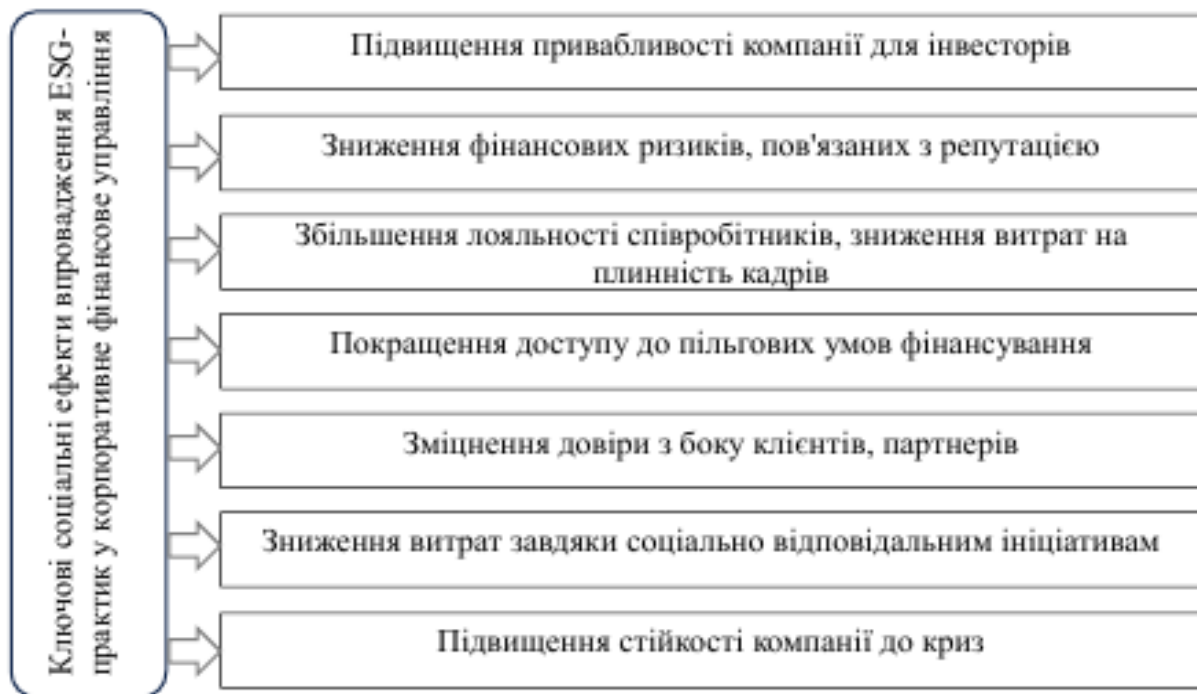


Рис. 2. Виділення ключових соціальних ефектів впровадження ESG-практик у корпоративне фінансове управління

Управлінська ланка ESG-трансформації торкається самої структури фінансового департаменту. З'являються нові посади, підрозділи, відповідальні за ESG-звітність, а також взаємодію з рейтинговими агентствами. Істотно зростає роль нефінансової звітності, яка поступово інтегрується з традиційною документацією. Технологічне забезпечення розглянутих перетворень вимагає впровадження спеціалізованих інформаційних систем. Програмні рішення для моніторингу екологічного стану, оцінки соціального

впливу, аналізу якості корпоративного управління стають невід'ємною частиною IT-інфраструктури.

Особливе місце в процесі інтеграції ESG-практик займає взаємодія з інвестиційним співтовариством. Інституційні суб'єкти у цій сфері все частіше включають метрики у свої стратегії. Підприємства, які ігнорують зазначений тренд, ризикують зіткнутися з подорожчанням вартості капіталу, значним звуженням бази потенційних інвесторів.

Податкове планування також зазнає істотних змін під впливом ESG-факторів. В Україні за використання автотранспортних засобів сплачуються кілька податків та обов'язкових платежів: акцизний податок на пальне (включений у вартість пального через податкових агентів); екологічний податок (опосередковано через пальне); транспортний податок; плату за користування дорогами для вантажного та комерційного транспорту; митні платежі при імпорті авто та податки на прибуток або єдиний податок для підприємств, що експлуатують транспортні засоби. Отже, поява зазначених вище платежів у ряді юрисдикцій ініціює додаткові виклики для фінансових служб. Актуалізується потреба в оптимізації відповідного навантаження – з урахуванням екологічного впливу бізнесу.

У практичній площині виявляється, що успішне впровадження ESG-принципів у фінансове управління вимагає системного підходу до трансформації всіх підприємницьких процесів. Недостатньо просто декларувати прихильність до сталого розвитку – необхідна глибока інтеграція метрик у систему планування, здійснення контролю.

Так, сучасні українські підприємства намагаються активно впроваджувати ESG-принципи, інтегруючи їх у свою стратегію управління фінансами. Це представлено скороченням викидів шкідливих речовин, інтеграцією звітності про сталий розвиток. Наприклад, залучається «зелене» фінансування для екологічних проєктів, регулярно публікуються ESG-звіти. Крім того, деякі підприємства впроваджують ESG-фактори у процеси оцінки кредитних ризиків, враховуючи екологічні, соціальні аспекти при здійсненні своєї діяльності. Наведемо також приклад іноземної компанії Nestlé (Швейцарія), яка активно інтегрує ESG у свої процеси, включаючи реалізацію проєктів зі зниження викидів вуглецю, сталого сільськогосподарства. Випускаються облігації, пов'язані з ESG-цілями, що дозволяє залучити інвестиції для поліпшення екологічних і

соціальних показників. Емпіричні дослідження демонструють позитивну кореляцію між рівнем ESG-рейтингу компанії та її фінансовими показниками в довгостроковій перспективі. Одночасно з цим важливо розуміти, що даний взаємозв'язок не є лінійним; потрібно враховувати галузеву специфіку, ринкову кон'юнктуру.

Отже, впровадження ESG-практик у корпоративне фінансове управління вимагає ретельного продуманого підходу, що поєднує стратегічне планування, аналітичні інструменти, реалізацію заходів. Пропонований у табл. 1 алгоритм являє собою авторський погляд на послідовність дій.

Таблиця 1

**Рекомендації щодо інтеграції ESG-практик у корпоративне фінансове управління (опис поетапного алгоритму)**

Етап	Опис	Результат
1. Діагностика поточного стану	Аналіз фінансових процесів та їх відповідності ESG-критеріям	Визначення точок зростання, ризиків в ESG-контексті
2. Формулювання цілей	Встановлення вимірюваних, досяжних цільових орієнтирів, пов'язаних з фінансовою стійкістю	Чіткі орієнтири для довгострокової стратегії
3. Розробка стратегії	Визначення підходів до інтеграції ESG-факторів в управління активами, зобов'язаннями, ризиками	Комплексний план дій з урахуванням специфіки підприємства
4. Впровадження інструментарію	Застосування ESG-метрик, адаптація фінансових моделей, використання «зелених» інструментів	Оновлені фінансові процеси, орієнтовані на сталий розвиток
5. Моніторинг/ оцінка	Постійний збір та аналіз даних про досягнення ESG-цілей, їх фінансової ефективності	Інформація для коригування стратегії, підвищення її результативності
6. Звітність/ прозорість	Підготовка регулярної ESG-звітності для внутрішніх / зовнішніх стейкхолдерів	Зміцнення довіри інвесторів, партнерів, координаторів
7. Навчання/ корпоративна культура	Формування ESG-компетенцій у співробітників, популяризація цінностей сталого розвитку	Впровадження ESG-принципів на рівні організаційної культури

Новизна запропонованого алгоритму полягає в його адаптивності до специфіки корпоративного фінансового управління. На відміну від існуючих підходів, він поєднує стратегічне планування з операційною реалізацією, охоплюючи як внутрішні процеси, так і взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами. Найважливішим елементом є акцент на постійному моніторингу ESG-ефективності та її впливі на результати.

Результативність інтеграції пропонується оцінювати за такими критеріями.

По-перше, необхідно враховувати фінансові показники, зокрема:

- зростання прибутку;
- зниження операційних витрат;
- поліпшення структури капіталу, що свідчить про здатність підприємства ефективно впроваджувати стійкі ініціативи без шкоди для рентабельності.

По-друге, екологічні ефекти – зниження рівня викиду шкідливих речовин, оптимізація енергоспоживання, управління відходами – демонструють дотримання відповідних стандартів, а також відповідальність бізнесу перед суспільством.

По-третє, соціальний аспект доречно вимірювати через задоволеність співробітників, підвищення рівня залученості, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на соціальні цінності.

По-четверте, необхідно аналізувати репутаційні зміни, які відбиваються на зростанні довіри з боку інвесторів, партнерів, клієнтів. Нарешті, в якості критерію рекомендується враховувати рівень відповідності міжнародним стандартам ESG та індикаторам рейтингових агентств, що є показником системного підходу компанії до сталого розвитку.

Опора на зазначені критерії дозволить сформувати комплексне уявлення про вплив ESG-практик на корпоративне управління та стратегічну стійкість підприємства.

**Висновки.** Отже, інтеграція ESG-практик та відповідних механізмів у корпоративне фінансове управління є не просто даниною моді, а об'єктивною необхідністю, яка продиктована трансформацією глобальної економічної системи. Успіх у розглянутому напрямку багато в чому визначить конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Описаний у статті алгоритм, що відображає авторське бачення практичних аспектів обговорюваної теми, дозволяє системно інтегрувати ESG-практики у фінансову управлінську ланку, забезпечуючи збалансований підхід до досягнення сталого розвитку. Він не тільки сприяє поліпшенню показників, але й зміцнює репутацію господарюючого суб'єкта, створює довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін.

Отже, перспективи розвитку ESG у цій сфері пов'язані з подальшою стандартизацією звітності, розвитком інструментів «зеленого» фінансування, поступовим посиленням ролі технологічних розробок у ракурсі стійкості. Потрібно проявляти готовність до того, що значимість ESG-факторів у прийнятті управлінських рішень буде тільки зростати.

### Література

1. Петренко В. С., Боровік Л. В., Карнаушенко А. С. Інтеграція ESG-факторів у фінансову звітність. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. С. 15–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_10\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_12).
2. Береза Ю. О., Гнатківський Б. М., Вітковський Ю. П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 66–71. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/63720>
3. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Economy, Management and Administration*. 2023. № 2(104). С. 86–93. DOI: [10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
4. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Economy and Society*. 2024. № 67. С. 35–42. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-67-28](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28)
5. Лопушняк Г., Давидова Д. Основні проблеми дотримання екологічної компоненти КСВ підприємствами України та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6 (240). С. 70–80.
6. Будицький О.В., Галатов Б.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 1(6). С. 49–57.
7. Богомаз О. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4(51). С. 396–402.
8. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 84. С. 41–46.

9. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 6 (53). С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>

## References

1. Petrenko V. S., Borovik L.V., Karnaushenko A.S. (2024). Intehratsiia ESG-faktoriv u finansovu zvitnist. [Integration of ESG factors into financial reporting]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 10, 15-25 [in Ukrainian].
2. Bereza Yu. O., Hnatkivskiy B. M., Vitkovskiy Yu. P. (2024). Vplyv korporatyvnoho upravlinnia na stalyi rozvytok pidpryiemstv. [The impact of corporate governance on sustainable development of enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Current issues in the innovative economy and law*, 6, 66-71 [in Ukrainian].
3. Makarenko I.O. (2023). Inkorporatsiia ESG-kryteriiv u diialnist kompanii u konteksti yikh investytsiinoho skryninhu. [Incorporating ESG criteria into companies' activities in the context of their investment screening]. *Economy, Management and Administration*, 2(104), 86-93 [in Ukrainian].
4. Holovchak H. (2024). Otsinka efektyvnosti ESG-zvitnosti yak instrumentu prozorosti biznesu v umovakh hlobalizatsii. [Assessing the effectiveness of ESG reporting as a tool for business transparency in the context of globalization]. *Economy and Society*, 67, 35-42 [in Ukrainian].
5. Lopushniak H., Davydova D. (2021). Osnovni problemy dotrymanna ekolohichnoi komponenty KSV pidpryiemstvamy Ukrainy ta shliakhy yikh vyrishennia. [Key issues in compliance with the environmental component of CSR by Ukrainian companies and ways to address them]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic issues*, 6 (240), 70-80 [in Ukrainian].
6. Budko O.V., Halatov B.M. (2023). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instrument biznes-stratehii rozvytku pidpryiemstv. [Corporate social responsibility as a tool for business development strategy]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy – Economics and Business Management*, 1(6), 49–57 [in Ukrainian].
7. Bohomaz O. (2025). Analiz suchasnykh tendentsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini v umovakh hlobalnykh vyklykiv. [Analysis of current trends in corporate social responsibility in Ukraine amid global challenges]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 4(51), 396-402 [in Ukrainian].
8. Serediuk K.V. (2023). Vprovadzhennia praktyky ESG v diialnist ukraïnskykh kompanii u voïennyi period. [Implementation of ESG practices in the activities of Ukrainian companies during wartime]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 84, 41-46 [in Ukrainian].

9. Chervinska L., Chervinska T., Kalina I., Koval M., Shuliar N. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini. [Social responsibility of business in the context of the war in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 6 (53), 405–416 [in Ukrainian].

## FEATURES OF INTEGRATING ESG APPROACHES INTO CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT

**KUDRIAVTSEVA O.**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25 Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: Kseniakydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941.

**Abstract.** *The article examines the challenges of integrating ESG practices into corporate management mechanisms. Against the backdrop of the global transformation in business processes and the reorientation of investment flows toward sustainable development, the issue of implementing and adhering to environmental, social, and governance (ESG) principles within corporate systems becomes particularly significant. The relevance of the study is determined by the substantial gap between the growing demands of stakeholders for corporate environmental and social responsibility and the traditional management approaches focused primarily on profit maximization. The aim of the research is to identify the key nuances and patterns of ESG practice integration into financial and managerial structures, considering current market conditions and the specifics of the Ukrainian economy. The methodological framework is based on systems and comparative analysis, the generalization of international and domestic experience, as well as logical modeling of the ESG implementation algorithm. Recommendations for an application algorithm have been formulated; its novelty lies in its adaptability to the specifics of corporate financial management. Unlike existing approaches, it combines strategic planning with operational implementation, covering both internal business processes and interaction with external stakeholders. The results indicate that effective ESG integration requires a systematic restructuring of all management elements, from risk management and investment analysis to accounting, tax planning, and corporate reporting. The contradictory nature of the ESG-oriented practices' impact on financial performance has been established, highlighting the need to develop specialized information systems for monitoring non-financial indicators. Special emphasis is placed on the role of technological support and the formation of a corporate culture of sustainable development as a key condition for effective ESG transformation. The findings have practical value for chief financial officers, investors, analysts, regulators, researchers, counselors, and representatives of civil society organizations, as they may serve as a methodological foundation for developing sustainability strategies and enhancing company competitiveness.*

**Key words:** *green finance, investment attractiveness, corporate governance, reporting, risk management, corporate culture, social responsibility, sustainable development, financial planning, ESG practices.*

