

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-93>

УДК 334.73:330.1

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТАЛОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УМОВ ЗАГОСТРЕННЯ РИЗИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА (НА ПРИКЛАДІ МЕТОДОЛОГІЇ ESG)

SUSTAINABLE MANAGEMENT TOOLS IN THE FACE OF HEIGHTENED BUSINESS ENVIRONMENT RISKS (ON ESG METHODOLOGY)

Жарова Любов Валеріївна

доктор економічних наук,

Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти

Національного університету «Києво-Могилянська академія»

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3568-775X>**Liubov Zharova**Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education
of the National University "Kyiv-Mohyla Academy"

Концепція ESG дедалі активніше впливає на трансформацію бізнес-середовища, зумовлюючи нові підходи до управління та звітності. Від звіту Світового банку 2004 р. інтеграція ESG-факторів стала ключовим елементом інвестиційних стратегій, а близько 90% компаній S&P 500 вже впровадили відповідні політики. В Україні процес посилений війною, що актуалізувало енергетичну диверсифікацію, управління відходами та корпоративну стійкість. ЄС задає орієнтири через директиви CSRD і SFDR, які створюють нормативну основу для прозорості звітності. Метою дослідження є аналіз інструментів менеджменту для впровадження ESG, включаючи стратегії моніторингу, аудиту та управління даними. Показано, що інтеграція ESG у корпоративне управління підвищує конкурентоспроможність, мінімізує регуляторні ризики та сприяє відновленню української економіки. Результати підтверджують необхідність адаптивного підходу до впровадження ESG, синхронізованого з європейськими стандартами.

Ключові слова: менеджмент, інструменти менеджменту, сталий розвиток, нефінансова звітність, бізнес, економіка.

The ESG concept increasingly affects the transformation of the global business environment, driving new approaches to management, reporting, and accountability. Since the 2004 World Bank report "Who Cares Wins", the integration of ESG factors has become a core element of investment strategies, with approximately 90% of S&P 500 companies adopting ESG policies. The complexities of synchronizing national legislation with EU directives add an additional layer of difficulty, highlighting the need for tailored strategies that accommodate local contexts while adhering to international benchmarks. Prominent controversies surrounding ESG implementation focus on the effectiveness of existing methodologies for evaluating ESG performance, particularly in regions affected by conflict. Critics argue that conventional ESG scoring systems may not adequately capture the unique challenges faced by Ukrainian businesses, leading to potential disparities in investment opportunities and international relations. In Ukraine, ESG adoption is shaped by geopolitical challenges and war, which emphasized energy diversification, waste management, and corporate resilience. The European Union provides regulatory benchmarks through the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), creating a legal framework for transparency and accountability. The purpose of this study is to analyze management tools for ESG implementation, focusing on data governance, monitoring, auditing, and strategy integration. Findings indicate that embedding ESG criteria into corporate governance enhances competitiveness, mitigates regulatory and reputational risks, and supports Ukraine's sustainable recovery. Effective implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles is essential for modern businesses aiming to enhance their competitiveness while contributing positively to society and the environment. A strategic approach to ESG integration can improve a company's reputation and mitigate risks associated with non-compliance with emerging regulations. Moreover, the analysis confirms that an adaptive, systematic approach aligned with EU regulations is essential for long-term stability, international investment attractiveness, and the advancement of sustainability-driven practices in Ukrainian enterprises.

Keywords: management, management tools, sustainable development, non-financial reporting, business, economy.

Постановка проблеми. Сучасні процеси менеджменту за умов загострення безпекових ризиків потребують визначення найбільш адаптивних та гнучких технологій прийняття рішень, які спираються на методології та підходи, які зарекомендували себе ефективно при реалізації планів, проектів та програм, зокрема, з урахуванням комплексних результатів господарської та соціальної діяльності. Сьогодні одна з найбільш адаптивних методологій менеджменту – ESG – спирається на поєднання ефективного ставлення до довкілля (Environmental), соціальною відповідальністю (Social) та державницькими пріоритетами розвитку (Governance) як принципи оцінки компаній та підприємств. На часі сформулювати візію застосування методології ESG до українських реалій та сформованого складного бізнес-середовища, що функціонує і розвивається під впливом безпекових ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція ESG все більше впливає на функціонування бізнес-середовища, і формує нові підходи до менеджменту та адміністрування. У звіті Світового Банку від 2004 р. «Хто дбає, той виграє» [1], запропоновано інтеграцію ESG-факторів у процеси прийняття інвестиційних рішень. Відтоді значення ESG значно зросло, і приблизно 90% компаній S&P 500 вже розробили ESG-стратегії, що підкреслює важливу роль ESG у підвищенні інвестиційної привабливості та корпоративної підзвітності [2-4]. В Україні на впровадження практик ESG вплинули зокрема геополітичні події та війна, що також стимулювала значні зміни в тенденціях ESG, включаючи зростання зацікавленості різних груп зацікавлених сторін, збільшення кількості відходів від руйнування, диверсифікацію джерел енергії тощо [5-6]. Експерти наголошують, що сучасна ситуація швидких змін та нестабільності (в тому числі економічної) вимагає переходу до більш стійких бізнес-практик, що робить інтеграцію критеріїв ESG не просто тенденцією, а життєво важливою необхідністю для українських компаній [7-8]. ЄС встановив рамки ESG, до яких Україна прагне адаптуватися в рамках свого інтеграційного процесу. Ключові нормативні акти ЄС, такі як Директива про корпоративну звітність про сталий розвиток 2022/2464 (CSRD) та Регламент про розкриття інформації про сталий розвиток фінансування (SFDR), окреслюють комплексні вимоги до звітності ESG, які набувають чинності поетапно починаючи з 2024 року [9]. Ця рамка забезпечує дорожню

карту для українських підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та відповідати міжнародним стандартам, незважаючи на виклики, спричинені війною. Дискусії серед українських експертів підкреслюють необхідність поступового та систематичного впровадження звітності ESG, адаптованої до місцевого контексту, включаючи синхронізацію українського законодавства з європейськими вимогами. Створення Національної стратегії звітності про сталий розвиток [10] відображає зобов'язання вирішувати ці виклики та сприяти сталому відновленню, особливо з огляду на руйнування, спричинені війною. Ефективне впровадження принципів ESG є важливим для сучасного бізнесу, який прагне підвищити свою конкурентоспроможність, одночасно роблячи позитивний внесок у суспільство та довкілля.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В загальній методології впровадження принципів та підходів ESG не визначалися і не виокремлювалися українські реалії та специфіка українського бізнес-середовища, що формується під час повномасштабної агресії РФ, зокрема, мінливість та постійна зміна безпекового фактору при реалізації проектів, планів та програм посилює значення комплексної відповідальності за діяльність компанії. Це передбачає орієнтуватися на кінцеві результати діяльності при посиленні фактори невизначеності в бізнес-середовищі. Таким чином, саме українська специфіка реалізації управління бізнес-процесами в методології ESG є предметом даного дослідження, яке визначається актуальністю та затребуваністю для практиків менеджменту.

Формулювання цілей статті: стаття має на меті визначити потенціал впровадження методології ESG до українського бізнес-середовища через реалізацію наступних завдань: узагальнення досвіду впровадження ESG до загальноекономічних процесів; виявлення специфіки українського бізнес-середовища та його ідентифікація; запропонування та обґрунтування методів реалізації принципів ESG за нестійких безпекових умов в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний підхід до інтеграції ESG може покращити репутацію компанії та зменшити ризики, пов'язані з недотриманням нових правил [11-12]. Тому розглянемо **інструменти менеджменту для впровадження ESG**. Інструменти повинні відповідати осно-

вним процесам впровадження принципів ESG, рапортування та стратегування, а також дозволяти відповідати на нові виклики, що виникають в процесі. Один з можливих підходів показаний на рис. 1.

Встановлення надійної стратегії ESG починається з визначення ключових показників ефективності (KPI), які відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку, таким як стандарти Глобальної ініціативи звітності (GRI) та Міжнародної ради зі стандартів ста-

лого розвитку ISSB [18]. Компанії також повинні впроваджувати фінансову інформацію, пов'язану з кліматом, та встановлювати цілі щодо скорочення викидів парникових газів, забезпечуючи, щоб врахування ESG було враховано в корпоративному управлінні та процесах прийняття стратегічних рішень.

Адміністрування систем управління та збору даних має вирішальне значення для підтримки складних потреб у даних ESG. Це включає використання програмного забез-



Рис. 1. Кроки до інтеграції ESG*

* Розшифрування кроків:

1. Усвідомлення. Поширення обізнаність щодо ESG, через навчання.
2. Навчання. Формулювання амбіції та цілі організації в галузі ESG та визначення можливостей та ролі зацікавлених сторін.
3. Ресурси. Визначення ресурсів, внутрішніх та зовнішніх, та можливостей співпраці для їх використання, оновлення, розширення тощо.
4. План адміністрування та інструментів менеджменту. Розроблення операційних рекомендацій щодо ESG для технічного обслуговування, експлуатації, придбання, інвестицій, закупівель, оренди та звітності тощо. Інтеграція 10 принципів циркулярності (скорочення, відновлення, поповнення, утилізація, ремонт, перепрофілювання, перероблення, передарування, повторне використання та відновлення).
5. Управління даними. Визначення поточного (базового) рівня та розробка плану управління даними з уточненням які дані потрібні, яка структура використовується та процес збору).
6. Імплементація. Виконання стратегії та запропонованих ініціатив (наприклад, нульовий рівень викидів, екологічне очищення, закупівля та встановлення обладнання тощо).
7. Моніторинг. Розробка та втілення плану моніторингу та звітності/комунікацій ефективності

Джерело: розроблено на основі [13–17]

печення для оцінки ESG для сприяння ефективному збору даних, забезпечення точності та надійності, а також підтримки цілісності та узгодженості даних шляхом регулярних аудитів [19]. Компанії повинні проводити регулярні оцінки ESG та документувати поточні ініціативи щодо сталого розвитку, щоб забезпечити прозорість звітності та дотримання нормативних термінів. Вкрай важливо підтримувати цілісність та узгодженість цих даних шляхом регулярних аудитів, які допомагають підтримувати достовірність розкриття інформації про ESG.

Для планомірного та ефективного використання інструментів ESG, організації повинні інтегрувати їх у менеджмент компанії, зокрема у процеси стратегічного планування та управління ризиками. Що вимагає переосмислення ризиків кріз призму сталості і стійкості, та оцінки їх впливу на бізнес, в тому числі на фінансові результати [20–12].

Регулярний моніторинг та звітність. Рутинний моніторинг та звітність є важливими для дотримання нормативних актів ESG, що постійно змінюються, таких як ті, що передбачені Регламентом ЄС про розкриття інформації про стале фінансування (SFDR) та Директивою про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD). Проведення періодичних оцінок ESG дозволяє організаціям випереджати вимоги до дотримання вимог та документувати поточні ініціативи щодо сталого розвитку, тим самим сприяючи чіткості та прозорості у своїй практиці звітності. Крім того, створення звітів, що відповідають вимогам, у встановлені нормативні терміни є необхідним для уникнення штрафів, пов'язаних з недотриманням вимог. Більше того, комплексний звіт про сталий розвиток допомагає зацікавленим сторонам зрозуміти внесок підприємства у вирішення питань сталого розвитку та те, як ці фактори впливають на його загальну ефективність.

Можливим і розповсюдженим інструментом є вдосконалення через аудит (внутрішній і зовнішній, перш за все – добровільний). Аудиторські та консалтингові фірми надають послуги з діагностики та аналізу прогалин для оцінки існуючих систем управління якістю, менеджменту, звітності відповідно до нормативних вимог, тим самим виявляючи області для вдосконалення. Добровільні регулярні аудити сприяють культурі постійного вдосконалення в організаціях, створюючи надійну систему інструментів для впровадження ESG і покращуючи також бізнес-процеси.

Стратегічне планування та управління ризиками операється на нормативну базу ЄС щодо ESG, яка знаходиться наразі в стадії формування і відкладання [22], що впливає на різні аспекти бізнес-операцій. Організаціям рекомендується інтегрувати ESG-аспекти у своє довгострокове стратегічне планування та зосередитися на розумінні та управлінні ризиками, пов'язаними з ESG, у всій своїй діяльності [7; 21]. Це включає обов'язковий аналіз впливу на навколишнє середовище та кліматичних ризиків, які слід враховувати на стратегічному рівні.

Впровадження стандартів ESG має вплив на різні сектори економіки, але ключовими наразі є автомобільний, харчовий, напоївний, тютюновий та енергетичний. Соціальні та екологічні впливи цих секторів підкреслюють необхідність впровадження сталих практик і одночасно висвітлюють труднощі, пов'язані з імплементацією цілей сталого розвитку в бізнес-процеси. Вразливими тут є також малі та середні підприємства (МСП), які стикаються з додатковими перешкодами під час пошуку фінансування, оскільки їм доводиться орієнтуватися в різних очікуваннях щодо інтеграції зелених компонентів у свої бізнес-моделі. Систематизація викликів представлена у табл. 1.

У відповідь на зміну бізнес-ландшафту компанії з різних секторів використовують різні стратегії, зокрема:

- партнерство та співпраця між структурними підрозділами на засадах інклюзивності, що допомагає втілити принципи різноманітності, рівності та інклюзії (DEI), ESG та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ);
- комунікаційна компанія, спрямована на підвищення обізнаності та залученості зацікавлених сторін, освіти та просвіти споживачів, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії;
- пошук міжнародних партнерів, адже можливість розкриття даних та підтвердження сталості технологічних та виробничих процесів, дає додаткові можливості для співпраці на європейському рівні, де зростає затребуваність партнерів, які можуть давати такі дані;
- пошук фінансової підтримки, зокрема через зелені інвестиції та програми банків на підтримку підприємств, що діють на засадах сталості.

Незважаючи на визнання важливості практики ESG, багато підприємств стикаються з проблемами щодо їхньої готовності до цих

Таблиця 1

Проблеми та перешкоди для впровадження ESG в практики управління

Проблема	Імовірність виникнення / Вплив	Коментар
Нормативно-правовий ландшафт	В / В	Відмінність термінології, різні часові рамки, тощо, ускладнює функціонування бізнесу і дотримання всіх вимог
Недостатні знання	В / С	нестача кваліфікованого персоналу з достатніми знаннями та навичками, що потребує зокрема додаткових ресурсів – часових і людських
Збір даних та звітність	В/В	Труднощі з визначенням необхідної кількості даних, та проблеми з їх збором, адже глобалізація стимулювала залучення партнерів (постачальників) з усього світу, в т.ч., з країн, де не впроваджуються вимоги щодо ESG
Міжнародні економічні відносини	С/С	Застосування правил ЄС до суб'єктів господарювання інших країн є предметом постійних дискусій

Н – низький, С – середній, В – високий

Джерело: розроблено автором на основі [4; 5; 7]

змін та наявності відповідних спеціалістів для впровадження стандартів звітності. Банківський сектор, наприклад, вживає заходів для інтеграції принципів ESG, але потребує системного підходу та єдиних стандартів на національному рівні для ефективного вирішення цих питань [23].

Аналіз українських компаній показує, що практики ESG не лише покращують корпоративну репутацію, але й відіграє певну роль у стратегіях економічного відновлення після конфлікту. Застосування ESG підходів в менеджменті може допомогти перенаправити інвестиції на сталі практики, що сприяють довгостроковій економічній стабільності. В Україні економічні наслідки війни стимулювали дискусії щодо інтеграції принципів ESG як засобу ефективного подолання кризи. Впровадження практики ESG вважається важливим для залучення іноземних інвестицій та забезпечення сталого зростання в умовах несприятливих умов (Fedoryshyn, 2025). Така зосередженість на стійких практиках потенційно може призвести до підвищення операційної ефективності та зниження ризиків для українських компаній.

Таким чином, вирішальним фактором, що впливає на впровадження ESG, є підходи які використовуються для управління. Дослідження показують, що вони повинні бути адаптивними та гнучкими, щоб відповідати змінним умовам та вимогам, що зростають.

В одночас загальна стандартизація і уніфікація підходів і пошук єдиного кліше, як зазначають також [24; 25] можуть спростити перехід до більш сталого підприємництва, але не є панацеєю.

Впровадження принципів ESG в ЄС та Україні відрізняється. У ЄС все більше компаній зобов'язані інтегрувати критерії ESG у свої бізнес-стратегії та процеси звітності відповідно до вимог законодавства, яке в свою чергу спрямовано на оптимізацію та спрощення звітності про сталий розвиток, що, як очікується, підвищить конкурентоспроможність бізнесу, зберігаючи при цьому орієнтацію на сталий розвиток. Так, пакет Омнібус має на меті зменшити дублюючі зобов'язання на 25%, що полегшить підприємствам дотримання вимог до звітності ESG [7; 26; 27]. Натомість українські компанії стикаються з унікальними викликами у впровадженні практик ESG під час війни. Як підкреслюється у дослідженнях [28–30] використання міжнародних стандартів ESG може забезпечити довгострокову стійкість та адаптивність українських компаній у нестабільному середовищі та допомогти у міжнародній економічній діяльності. Необхідність для українських фірм впроваджувати комплексні стратегії ESG мотивується також їхнім бажанням покращити глобальну конкурентоспроможність та зменшити ризики, пов'язані з поточною ситуацією.

Висновки. В роботі обґрунтовано доцільність та ефективність впровадження принципів ESG, виявлений потенціал підприємств по впровадженню ESG, визначені та адаптовані до українського бізнес-середовища міжнародні вимоги та національні можливості до впровадження ESG до української практики менеджменту. Доведено, що впровадження ESG є підвищенням ефективності стратегічного управління розвитком компанії та посилення її конкурентоздатності для внутрішнього і зовнішнього ринків; методи впровадження принципів ESG реалізуються в межах потенціалу підприємств та спира-

ється на визначні в роботі кроки з поетапної реалізації означених принципів в межах безпекових особливостей, обмежень та чинників зміни середовища реалізації проєктів; стимулювання до впровадження ESG знаходяться в межах внутрішніх та залучених інвестиційних ресурсів. Крім того, слід зазначити, що кліматичні зміни стимулюють впровадження принципів сталого розвитку і, на рівні окремих компаній, ESG, через неминучі зміни в умовах та технологіях господарювання, які ми будемо спостерігати найближчі 5–10 років, отже, врахування цих змін є запорукою сталого бізнесу та далекоглядних бізнес-рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Who Cares Wins. World Bank, *World Bank* : веб-сайт. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (дата звернення 25.08.2025)
2. New rules of the game, *DixiGroup* : веб-сайт. URL: <https://dixigroup.org/en/new-rules-of-the-game-experts-discussed-implementation-of-esg-reporting-for-ukrainian-companies/> (дата звернення 25.08.2025)
3. Левчук Н. Україна на шляху до ЄС: як ESG змінює правила гри. *Економічна правда*, : веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/25/721000/> (дата звернення 25.08.2025)
4. Макаренко І.О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2024, Vol. 2(104), с. 86–93 DOI: 10.26642/ema-2023-2(104)-86-93
5. The Conflict in Ukraine: Persoective ESG, *Wilmington Trust*, : веб-сайт. URL: <https://www.wilmingtontrust.com/library/article/the-conflict-in-ukraine-an-esg-perspective> (дата звернення 25.08.2025)
6. ESG-оцінка: цифрова трансформація та нові можливості для сталого розвитку підприємств України, *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*, : веб-сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/esg-otsinka-tsyfrova-transformatsiya-ta-novi-mozhlyvosti-dlya-stalogo-rozvytku-pidpryyemstv-ukrayiny/> (дата звернення 25.08.2025)
7. Ukraine Implementing European Standards, *BDO* : веб-сайт. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards> (дата звернення 25.08.2025)
8. Чернявські Н. Г. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі, *Sayenko & Kharenko* : веб-сайт. URL: <https://sk.ua/uk/koncepcija-stalogo-rozvitku-ta-esg-v-ukrainskomu-reguljatornomu-poli/> (дата звернення 25.08.2025)
9. The EU ESG Legal Framework, *Etikor* : веб-сайт. URL: <https://eticor.com/en/blog/eu-esg-legal-framework> (дата звернення 25.08.2025)
10. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку розпорядження КМУ № 1015-р від 18 жовтня 2024 р., *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 25.08.2025)
11. Що таке ESG-фактори та які тренди їх впровадження в Україні? *Assets Financial Group* : веб-сайт. URL: <https://www.assets.com.ua/posts-afg/shcho-take-esg-faktori-ta-yaki-trendi-yih-vprovadzhennya-v-ukrayini> (дата звернення 25.08.2025)
12. How Ukrainian Companies Can Adapt to ESG, *Women OnBoards Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/resilience-responsibility-how-ukrainian-companies-yvure> (дата звернення 25.08.2025)
13. Saunders J. ESG Operations: Understanding the 7 Steps Model. *IFMA*, : веб-сайт. URL: <https://blog.ifma.org/what-is-esg-the-7-steps-model> (дата звернення 25.08.2025)
14. Zandbergen M. Seven steps to ESG integration – the Robeco approach. *Robeco* : веб-сайт. URL: <https://www.robeco.com/files/docm/docu-integrated-sustainability-in-seven-steps-the-robeco-approach.pdf> (дата звернення 25.08.2025)
15. ESG integration in listed equity: A technical guide. *Principles for Responsible Investments* : веб-сайт. URL: <https://www.unpri.org/listed-equity/esg-integration-in-listed-equity-a-technical-guide/11273.article> (дата звернення 25.08.2025)
16. Exclusion and ESG Integration, *The Northern Trust* : веб-сайт. URL: <https://www.northerntrust.com/united-states/institute/articles/esg-integration-and-exclusion-explained> (дата звернення 25.08.2025)

17. Farnham K. The board's guide to ESG integration, *Diligent* : веб-сайт. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/integration> (дата звернення 25.08.2025)
18. International Sustainability Standards Board, *IFRS Foundation* : веб-сайт. URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/> (дата звернення 25.08.2025)
19. Dincă M. S., Vezeteu C.-D., Dincă D. Does withdrawal from/remaining in an aggressor country affect companies' ESG ratings? Case study of the Russia-Ukraine war. *Environmental Economics and Management*, 2023, Vol. 11. P. 1-8, DOI: 10.3389/fenvs.2023.1225084
20. Badovska S. Sustainability-Related Disclosures in Ukraine: What Businesses Should Expect Soon. *Ukrainian Journal of Business and Law*, 2022, Vol. 1-2 January-February, pp. 66–68 : веб-сайт. URL: <https://www.ujbl.info/article.php?id=1542> (дата звернення 25.08.2025)
21. Олійник М. Світові принципи ESG вже в Україні: що це означає для бізнесу. *Інтерфакс Україна*, : веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1027682.html> (дата звернення 25.08.2025)
22. Directive (EU) 2025/794 regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. *European Union law*, : веб-сайт. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2025/794/oj/eng> (дата звернення 25.08.2025)
23. Біла книга, з управління ESG ризиками у фінансовому секторі, *НБУ* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opriyudneno-bilu-knigu-z-upravlinnya-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori> (дата звернення 25.08.2025)
24. Vorontsova A.S., Agafonova E.O., Bilan S.A. Directions of regulatory coordination of responsible (ESG) investment in the world: fragmentation or unification? *Economy and Law*. 2023. No 3 (70). P. 91–100. DOI: 10.15407/econlaw.2023.03.091
25. EU Taxonomy Changes the Game: Ukraine Transforms Public Investment System, *DixiGroup* : веб-сайт. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/news/taksonomiia-yes-zminiue-pravya-hry-ukraina-transformuie-systemu-publichnykh-investytsii> (дата звернення 25.08.2025)
26. AJose H., Casrique-Meier L., Felix C., Hanleybrown F. Leading with Corporate Purpose amidst DEI and ESG Backlash, *FSG* : веб-сайт. URL: <https://www.fsg.org/blog/leading-amidst-dei-esg-backlash/> (дата звернення 25.08.2025)
27. BDO in Ukraine about ESG Reporting, *American Chamber of Commerce of Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://chamber.ua/news/bdo-in-ukraine-about-esg-reporting-should-ukrainian-businesses-choose-gri-or-esrs/> (дата звернення 25.08.2025)
28. ESG regulations and frameworks. *Key ESG* : веб-сайт. URL: <https://www.keyesg.com/article/your-need-to-know-summary-of-esg-regulations-and-frameworks> (дата звернення 25.08.2025)
29. Fedoryshyn O. ESG and corporate governance: how to make your way to sustainable development and responsibility. *F&P Group* : веб-сайт. URL: <https://www.fedoryshyn.com/en/esg-and-corporate-governance-how-to-make-your-way-to-sustainable-development-and-responsibility/> (дата звернення 25.08.2025)
30. Ukraine. Integration of ESG Standards in Ukraine: How War Shapes New Challenges for Sustainable Development. *DixiGroup* : веб-сайт. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/news/intehratsiia-esg-standartiv-v-ukraini-iak-viina-formuie-novi-vyklyky-staloho-rozvytku> (дата звернення 25.08.2025)

REFERENCES:

1. Who Cares Wins. World Bank, *World Bank*. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (accessed August 25, 2025)
2. New rules of the game, *DixiGroup*. Available at: <https://dixigroup.org/en/new-rules-of-the-game-experts-discussed-implementation-of-esg-reporting-for-ukrainian-companies/> (accessed August 25, 2025)
3. Levchuk N. Ukraina na shliakhu do YeS: yak ESG zminiue pravyla hry [Ukraine on the way to the EU: how ESG changes the rules of the game], *Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/25/721000/> (accessed August 25, 2025)
4. Makarenko I. O. (2024) Inkorporatsiia ESG-kryteriiv u diialnist kompanii u konteksti yikh investytsiinoho skryninhu [Incorporation of ESG criteria into companies' activities in the context of their investment screening]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2(104), pp. 86–93. DOI: 10.26642/ema-2023-2(104)-86-93
5. The Conflict in Ukraine: Persoective ESG, *Wilmington Trust*. Available at: <https://www.wilmingtontrust.com/library/article/the-conflict-in-ukraine-an-esg-perspective> (accessed August 25, 2025)
6. ESG-otsinka: tsyfrova transformatsiia ta novi mozhlyvosti dlia staloho rozvytku pidpriemstv Ukrainy, *Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy* [ESG assessment: digital transformation and new opportunities for sustainable development of Ukrainian enterprises, Ministry of Environmental Protection and Natural

Resources of Ukraine]. Available at: <https://mepr.gov.ua/esg-otsinka-tsyfrova-transformatsiya-ta-novi-mozhlyvosti-dlya-stalogo-rozvytku-pidpryemstv-ukrayiny/> (accessed August 25, 2025)

7. Ukraine Implementing European Standards, *BDO* Available at: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards> (accessed August 25, 2025)

8. Cherniavski N. H. Kontsepsiia staloho rozvytku ta ESG v ukrainskomu rehuliatornomu poli [The concept of sustainable development and ESG in the Ukrainian regulatory field], *Sayenko & Kharenko*. Available at: <https://sk.ua/uk/koncepcija-stalogo-rozvitku-ta-esg-v-ukrainskomu-reguljatornomu-poli/> (accessed August 25, 2025)

9. The EU ESG Legal Framework, *Eticor*. Available at: <https://eticor.com/en/blog/eu-esg-legal-framework> (accessed August 25, 2025)

10. Pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpryemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku rozporiadzhennia KMU № 1015-r vid 18 zhovtenia 2024 r. [On approval of the Strategy for the introduction of sustainable development reporting by enterprises, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1015-r dated October 18, 2024]. *Verkhovna Rada Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (accessed August 25, 2025)

11. Shcho take ESG-factory ta yaki trendy yikh vprovadzhennia v Ukraini? [What are ESG factors and what are the trends in their implementation in Ukraine?]. *Assets Financial Group*. Available at: <https://www.assets.com.ua/posts-afg/shcho-take-esg-faktori-ta-yaki-trendi-yih-vprovadzhennia-v-ukrayini> (accessed August 25, 2025)

12. How Ukrainian Companies Can Adapt to ESG, *Women OnBoards Ukraine*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/resilience-responsibility-how-ukrainian-companies-yvure/> (accessed August 25, 2025)

13. Saunders J. ESG Operations: Understanding the 7 Steps Model. *IFMA*. Available at: <https://blog.ifma.org/what-is-esg-the-7-steps-model> (accessed August 25, 2025)

14. Zandbergen M. Seven steps to ESG integration – the Robeco approach. *Robeco*. Available at: <https://www.robeco.com/files/docm/docu-integrated-sustainability-in-seven-steps-the-robeco-approach.pdf> (accessed August 25, 2025)

15. ESG integration in listed equity: A technical guide. *Principles for Responsible Investments*. Available at: <https://www.unpri.org/listed-equity/esg-integration-in-listed-equity-a-technical-guide/11273.article> (accessed August 25, 2025)

16. Exclusion and ESG Integration, *The Northern Trust*. Available at: <https://www.northerntrust.com/united-states/institute/articles/esg-integration-and-exclusion-explained> (accessed August 25, 2025)

17. Farnham K. The board's guide to ESG integration, *Diligent*. Available at: <https://www.diligent.com/resources/blog/integration> (accessed August 25, 2025)

18. International Sustainability Standards Board, *IFRS Foundation*. Available at: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/> (accessed August 25, 2025)

19. Dincă M. S., Vezeteu C.-D., Dincă D. (2023) Does withdrawal from/remaining in an aggressor country affect companies' ESG ratings? Case study of the Russia-Ukraine war. *Environmental Economics and Management*, vol. 11, pp. 1–8. DOI: 10.3389/fenvs.2023.1225084

20. Badovska S. (2022) Sustainability-Related Disclosures in Ukraine: What Businesses Should Expect Soon. *Ukrainian Journal of Business and Law*, vol. 1-2 January-February, pp. 66–68. Available at: <https://www.ujbl.info/article.php?id=1542> (accessed August 25, 2025)

21. Oliinik M. Svitovi pryntsyipy ESG vzhe v Ukraini: shcho tse oznachaie dla biznesu [Global ESG principles are already in Ukraine: what does this mean for business]. *Interfaks Uraina*, Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/1027682.html> (accessed August 25, 2025)

22. Directive (EU) 2025/794 regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. *European Union law*, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2025/794/oj/eng> (accessed August 25, 2025)

23. Bila knyha, z upravlinnia ESG ryzykamy u finansovomu sektori [White Paper, on ESG Risk Management in the Financial Sector], *NBU*. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oprilyudneno-bilu-knigu-z-upravlinnia-esg-rizykami-u-finansovomu-sektori> (accessed August 25, 2025)

24. Vorontsova A. S., Agafonova E. O., Bilan S. A. (2023) Directions of regulatory coordination of responsible (ESG) investment in the world: fragmentation or unification? *Economy and Law*, no. 3 (70), pp. 91–100 DOI: 10.15407/econlaw.2023.03.091

25. EU Taxonomy Changes the Game: Ukraine Transforms Public Investment System, *DixiGroup*. Available at: <https://gto.dixigroup.org/en/news/taksonomiia-yes-zminiue-pravyla-hry-ukraina-transformuie-systemu-publicnykh-investytsii> (accessed August 25, 2025)

26. Ajose H., Casrique-Meier L., Felix C., Hanleybrown F. Leading with Corporate Purpose amidst DEI and ESG Backlash, *FSG* Available at: <https://www.fsg.org/blog/leading-amidst-dei-esg-backlash/> (accessed August 25, 2025)
27. BDO in Ukraine about ESG Reporting, *American Chamnber of Commerce of Ukraine*. Available at: <https://chamber.ua/news/bdo-in-ukraine-about-esg-reporting-should-ukrainian-businesses-choose-gri-or-esrs/> (accessed August 25, 2025)
28. ESG regulations and frameworks. *Key ESG*. Available at: <https://www.keyesg.com/article/your-need-to-know-summary-of-esg-regulations-and-frameworks> (accessed August 25, 2025)
29. Fedoryshyn O. ESG and corporate governance: how to make your way to sustainable development and responsibility. *F&P Group*. Available at: <https://www.fedoryshyn.com/en/esg-and-corporate-governance-how-to-make-your-way-to-sustainable-development-and-responsibility/> (accessed August 25, 2025)
30. Ukraine. Integration of ESG Standards in Ukraine: How War Shapes New Challenges for Sustainable Development. *DixiGroup*. Available at: <https://gto.dixigroup.org/en/news/intehratsiia-esg-standartiv-v-ukraini-iak-vii-na-formuie-novi-vyklyky-staloho-rozvytku> (accessed August 25, 2025)