

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-108>

УДК 378.1:005.35:502.131.1

ESG-ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ: ВІД ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДО ЯКОСТІ

ESG APPROACHES TO HIGHER EDUCATION MANAGEMENT: FROM RESPONSIBILITY TO QUALITY

Вакуленко Віталій Леонідович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Лю Юнтао

доцент Школи бізнесу,
Новий Західний Університет, США
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2141-9041>

Плис Олександра Олегівна

здобувачка вищої освіти,
Національного університету біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8891-3024>

Vakulenko Vitalii

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Liu Yuntao

New Western University, USA

Plys Oleksandra

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті досліджено можливості впровадження ESG-підходів в управлінські практики закладів вищої освіти України як інструменту забезпечення відповідальності, прозорості та підвищення якості освітніх послуг. Проаналізовано зміст ESG-компонентів у контексті освітньої сфери, розглянуто можливі напрями інтеграції ESG-принципів у стратегії розвитку закладів вищої освіти, включаючи формування внутрішніх політик, оновлення навчальних програм, розвиток міждисциплінарних досліджень і залучення стейкхолдерів. Визначено ключові бар'єри на шляху реалізації ESG-підходів у вищій освіті України, встановлено перспективи подолання вказаних перешкод, зокрема через створення міжуніверситетських платформ, залучення міжнародної експертизи, розробку національної ESG-стратегії та адаптацію успішного зарубіжного досвіду.

Ключові слова: вища освіта, система вищої освіти, управління вищою освітою, якість вищої освіти, ESG-підходи.

In the current conditions of the development of higher education in Ukraine, numerous challenges arise, related to both internal transformations and global crises, including full-scale war, environmental threats, growing social inequality and managerial inefficiency. Taking this into account, the article explores the possibilities of implementing ESG approaches (Environmental, Social, Governance) into the management practices of higher education institutions in Ukraine as a tool for ensuring responsibility, transparency and improving the quality of educational services. First, the content of ESG components is analyzed in the context of the educational sphere: environmental (development of an ecological culture and energy-efficient infrastructure), social (inclusivity, academic integrity, student participation), managerial (openness, accountability, strategic planning). Then, possible directions for integrating ESG principles into the development strategy of higher education institutions are considered, including the formation of internal policies, updating curricula, the development of interdisciplinary research and stakeholder involvement. Key barriers to the implementation of ESG approaches in higher education in Ukraine are identified: lack of regulatory support, limited resources, low awareness of managers, institutional resistance to change, weak interaction with business and civil society. At the same time, the article sets out prospects for overcoming these obstacles, in particular through



the creation of inter-university platforms, attracting international expertise, developing a national ESG strategy and adapting successful foreign experience. The study substantiates that the adoption and systematic implementation of an ESG-oriented management model in higher education institutions constitutes a strategically significant factor for ensuring both the quality and credibility of educational outcomes. It is emphasized that embedding environmental, social, and governance principles into the governance architecture of universities fosters institutional resilience, enhances transparency, and advances stakeholder trust at both national and international levels. Beyond immediate improvements in academic performance and accountability, the ESG framework contributes to cultivating a culture of sustainability, ethical responsibility, and long-term value creation within the educational environment. Furthermore, higher education institutions are positioned not only as providers of knowledge but also as transformative agents of positive societal change, capable of shaping responsible leadership, advancing social cohesion, and accelerating the transition toward sustainable development paradigms.

Keywords: higher education, higher education system, higher education management, quality of higher education, ESG approaches.

Постановка проблеми. Система вищої освіти є одним із ключових факторів соціально-економічного розвитку будь-якої держави, адже формує інтелектуальний потенціал суспільства, забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців і відіграє важливу роль у трансформації економіки до інноваційної моделі. Водночас сучасні глобальні виклики, серед яких екологічні кризи, соціальна нерівність та проблеми управлінської відповідальності, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління вищою освітою. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які орієнтуються на сталий розвиток, соціальну відповідальність і ефективне управління. Незважаючи на зростаючу увагу до концепції ESG у корпоративному секторі, її застосування у сфері вищої освіти ще не отримало належного наукового та практичного обґрунтування. Більшість закладів вищої освіти України стикаються з викликами, пов'язаними з обмеженими фінансовими ресурсами, кадровим дефіцитом, бюрократизацією управлінських процесів та недостатньою інтеграцією соціально-екологічних принципів у стратегії розвитку. У поєднанні з наслідками повномасштабної війни, ці чинники ускладнюють трансформацію системи вищої освіти у напрямі підвищення її якості, прозорості та відповідальності.

Таким чином, актуальним є науковий аналіз можливостей та перспектив упровадження ESG-підходів у практику управління вищими навчальними закладами. Це дозволить не лише адаптувати систему вищої освіти до вимог сучасності, але й закласти підґрунтя для формування культури стійкого розвитку в академічному середовищі. З огляду на це, виникає об'єктивна потреба у теоретичному осмисленні ESG-складових в управлінні освітою як інструменту зміцнення її якості, під-

вищення репутаційної привабливості ЗВО та досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання впровадження ESG-підходів в управлінні вищою освітою наразі не є детально вивченим серед українських науковців. Присутня невелика кількість праць, присвячених цій проблемі. Зокрема, це питання розглядається в цілому у контексті якості вищої освіти та управління вищою освітою. Серед останніх досліджень важливо виокремити статті О. Локшиної [1], С. Сідлецького, А. Шандар [2], Л. В. Мовчан [3], Г. П. Клімової [4] та ін. Окремі питання впровадження ESG-підходів в управлінні вищою освітою в Україні дослідили Г. В. Головачак [5], В. Костюченко, І. Пашенко, І. Саковець [6], О. Бачинська [7], С. Мороз, В. Мороз [8] та ін. Враховуючи недостатнє вивчення досліджуваного питання, важливо особливу увагу приділити тому, яким чином ESG-підходи відображені в управлінні вищою освітою в Україні у різних напрямках – від відповідальності до якості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування доцільності впровадження ESG-підходів в управлінські практики закладів вищої освіти України як інструменту забезпечення їх відповідальності, прозорості та підвищення якості освітніх послуг. Особлива увага приділяється аналізу сутнісних характеристик ESG-компонентів у контексті вищої освіти, визначенню потенційних напрямів їх інтеграції в управлінські стратегії ЗВО, а також ідентифікації ключових бар'єрів та перспектив такого впровадження в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному дискурсі управління розвитком вищої освіти усе більшу увагу приділяють потребі переходу від традиційних моделей адміністрування до концепту-

ально нових підходів, які зорієнтовані на такі аспекти, як сталість, прозорість та соціальна значущість освітнього процесу. У даному контексті ESG-підходи стають одним із ключових напрямів вдосконалення сучасного управління вищою освітою.

Відомо, що ESG-підходи базуються на трьох взаємопов'язаних компонентах – екологічному (E), соціальному (S) та управлінському (G). Завдяки цьому вони пропонують цілісну модель модернізації управлінських систем, яка дозволяє поєднати інституційну відповідальність з високими стандартами якості. Абревіатуру ESG розшифровують як «Environmental, Social, and Governance» (екологічне соціальне управління). Відповідно, як зазначає у своїй статті Г. В. Головчак, «ESG являє собою певний набір стандартів діяльності компаній, які цінують соціально відповідальні інвестори і використовують його для оцінки компанії як об'єкту для інвестицій» [5]. Крім того, зазначимо, що поняття ESG (Environmental, Social, Governance) охоплює три фундаментальні напрями оцінювання та організації діяльності будь-якої установи, і в сучасних умовах його принципи дедалі частіше інтегруються у систему стратегічного управління закладами вищої освіти. На відміну від комерційних структур, у ЗВО ці компоненти набувають специфічного змісту, пов'язаного із соціальною місією освіти, роллю університетів як провідників змін у суспільстві та впливом освітнього середовища на формування цінностей майбутніх поколінь.

Перший компонент – екологічний (Environmental) – у сфері вищої освіти має не лише інфраструктурний, але й виховний вимір. Йдеться про розробку та реалізацію політик екологічної відповідальності, які передбачають енергоефективність у кампусах, раціональне використання природних ресурсів, зменшення вуглецевого сліду, управління відходами, розвиток «зелених» технологій тощо. Крім технічних заходів, важливим є формування екологічної свідомості студентів і персоналу через навчальні курси, дослідницькі ініціативи та практики сталого розвитку, що інтегруються у зміст освіти. Таким чином, екологічна складова ESG-підходу в освіті охоплює і матеріальну, і ціннісну площину, підсилюючи виховну функцію університету [5].

Другий компонент – соціальний (Social) – пов'язаний із формуванням інклюзивного, безпечного та етичного освітнього середовища. У межах цього напрямку ЗВО мають забезпечувати дотримання академічної доброчес-

ності, рівні можливості для всіх здобувачів освіти, підтримку ментального здоров'я, гендерну рівність, а також ефективну взаємодію з місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами. Соціальний вимір ESG у вищій освіті також передбачає залучення студентів до прийняття управлінських рішень, створення умов для академічної мобільності та формування культури співпраці й партнерства [5]. Третій компонент – управлінський (Governance) – відіграє ключову роль у формуванні системи ефективного, прозорого та відповідального управління ЗВО. У цьому аспекті важливими є відкритість адміністративних процедур, прозорість у розподілі бюджетних коштів, наявність механізмів внутрішнього контролю й запобігання корупції, підзвітність керівництва перед академічною спільнотою, участь зовнішніх експертів у процесах стратегічного планування. Етичність і доброчесність управлінських рішень, які відповідають не лише формальним нормам, але й суспільним очікуванням, мають стати основою сталого розвитку сучасного університету [9].

З огляду на це, можна сказати, що впровадження ESG-принципів у сферу вищої освіти передбачає не лише інкорпорацію екологічно дружніх рішень у функціонування ЗВО, а й розбудову соціально відповідального середовища, у якому пріоритетними стають академічна доброчесність, інклюзивність, підтримка студентів і викладачів, а також відкритість управлінських процедур. Елемент Governance, у свою чергу, акцентує на потребі реформування систем прийняття рішень, посиленні стратегічного планування, впровадженні антикорупційних механізмів та зміцненні підзвітності адміністрацій ЗВО перед зацікавленими сторонами. Усе це формує якісно нову управлінську парадигму, яка гармонізує внутрішні процеси закладів з вимогами глобального сталого розвитку. Варто зазначити, що імплементація ESG-підходів у практику управління ЗВО має не лише ідеологічне, але й стратегічне значення. В умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг, впровадження принципів сталого розвитку слугує важелем зміцнення репутаційного капіталу закладу, підвищення його привабливості серед абітурієнтів, партнерських організацій та міжнародних донорів. Як слушно зауважується у дослідженні О. Бачинської [7], сучасний університет постає не лише як освітній центр, але й як соціальний агент, здатний генерувати цінності, підтриму-

вати громадянське суспільство та реагувати на глобальні виклики.

Змістовна інтеграція ESG-компонентів в управлінські стратегії ЗВО потребує чітко окреслених внутрішніх політик, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Це, зокрема, розробка екологічної стратегії установи, впровадження системи моніторингу індикаторів сталості, включення ESG-тематики у навчальні програми, стимулювання міждисциплінарних досліджень у сфері сталого розвитку. Важливо також забезпечити організаційні механізми для залучення студентської спільноти та викладачів до розробки і реалізації ESG-ініціатив, що сприятиме підвищенню рівня залученості, відповідальності та партнерської взаємодії всередині академічного середовища [10].

Однак процес інтеграції ESG у систему вищої освіти стикається з низкою бар'єрів. Серед них слід виокремити відсутність нормативно-правової бази, яка б регламентувала застосування ESG-орієнтирів у державних ЗВО; недостатній рівень обізнаності управлінців з відповідною методологією; обмеженість фінансових та кадрових ресурсів; інституційний опір змінам, що закорінений у застарілих адміністративних підходах. Окрім цього, варто додати, що суттєвим викликом також є відсутність системної взаємодії між університетами, бізнесом та державою у питаннях сталого розвитку, що ускладнює формування єдиного стратегічного вектору для освітнього сектору [8]. Разом з тим, незважаючи на ці труднощі, існує значний потенціал для впровадження ESG-підходів у вищій освіті України. Зокрема, це створення міжуніверситетських платформ для обміну досвідом впровадження ESG-практик, розробка національної ESG-стратегії для сфери освіти, залучення міжнародної експертизи та грантового фінансування, адаптація успішних зарубіжних моделей з урахуванням вітчизняної специфіки. Як показують результати дослідження, опублікованого на сторінках наукового журналу «Перспективи розвитку науки і освіти» [9], в умовах трансформаційних змін ESG-підхід може слугувати основою для формування нової моделі управління ЗВО – відкритої, відповідальної, інклюзивної та інноваційної.

Відповідно, можна сказати, що упровадження ESG-підходів в управління вищою

освітою на сучасному етапі її розвитку є необхідною умовою вдосконалення освітнього сектору у контексті глобальних викликів. Це стратегія, завдяки якій існує можливість поєднати академічну свободу з соціальною відповідальністю, управлінську ефективність – з прозорістю, а якість освіти – з довгостроковими цілями сталого розвитку. Формування культури ESG-мислення у вищій освіті є запорукою підвищення довіри до освітніх інституцій, розвитку людського капіталу та зміцнення ролі університетів як ініціаторів позитивних змін у суспільстві.

Висновки. Згідно з результатами проведеного теоретичного дослідження, можна стверджувати, що впровадження ESG-підходів в управлінську практику закладів вищої освіти є актуальним і стратегічно важливим напрямом розвитку освітньої сфери в Україні. ESG як концепція, що поєднує екологічну відповідальність, соціальну інклюзивність та ефективне управління, відкриває нові можливості для формування якісної, прозорої та стійкої моделі управління ЗВО. У контексті глобальних викликів, а також внутрішніх трансформаційних процесів, зумовлених воєнними подіями, ESG-підхід дозволяє гармонізувати інтереси різних учасників освітнього процесу, забезпечити дотримання принципів доброчесності, посилити екологічну та соціальну відповідальність, а також створити ефективну систему управління, орієнтовану на довгостроковий розвиток. Водночас виявлено низку бар'єрів, які стримують широкомасштабну імплементацію ESG-принципів у вищу освіту України. Серед них – відсутність нормативного регулювання, обмеженість ресурсів, слабка взаємодія з бізнесом та громадськістю, а також низький рівень усвідомлення значущості ESG серед управлінців ЗВО. Подолання зазначених перешкод потребує цілеспрямованих зусиль як на рівні окремих закладів, так і в рамках національної освітньої політики. Подальші дослідження важливо спрямувати на розробку методичних підходів до впровадження ESG у внутрішні процеси ЗВО, а також на формування індикаторів оцінювання ефективності ESG-стратегій у вищій освіті. Це надасть можливість сформувати якісне аналітичне підґрунтя для впровадження ESG-моделі як чинника довіри, розвитку та якості вищої освіти в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Локшина О. Забезпечення якості вищої освіти в умовах європеїзації України. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2018. № 3–4 (56–57). С. 127–132. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713772/1/ilovepdf_com-127-132.pdf
2. Сідлецький С., Шандар А. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4353>
3. Мовчан Л. В. Сучасний погляд на якість вищої освіти в Україні. *Вісник Університету Альфреда Нобеля*. 2017. № 1 (13). С. 32–37. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/6.pdf>
4. Клімова Г. П. Інтерпретація поняття «якість вищої освіти»: соціолого-філософська рефлексія. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2016. № 3 (30). С. 34–43. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14566/1/Klimova_34-43.pdf
5. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4708>
6. Костюченко В., Пащенко І., Саковець І. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. *Грааль науки*. 2023. № 27. С. 117–123. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1219>
7. Бачинська О. Управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в умовах ринкового середовища. *Вісник Тернопільського національного технічного університету Івана Пулюя*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35276/2/NFEPSEV_2021_Bachynska_O-Quality_management_of_educational_64-72.pdf (дата звернення: 18.07.2025)
8. Мороз С., Мороз В. Відповідальність суб'єктів управління якістю вищої освіти: аналіз експертних оцінок роботодавців. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1 (11). С. 127–149. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/229>
9. Корчагіна Л. Ф. Розвиток теоретико-методичних підходів до організації процесу створення ESG-звітності на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2023. № 105. С. 57–66. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/23000/21146/>
10. Дорошенко Г. О., Бабич С. М., Максимова М. В., Сукрушева Г. О., Тешева Л. В. Використання досвіду європейського союзу в освіті сталого розвитку на основі ESG-менеджменту. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. № 1 (29). С. 187–196. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8438>

REFERENCES:

1. Lokshyna, O. (2018). Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity v umovakh yevropeizatsii Ukrainy [Ensuring the quality of higher education in the context of Europeanization of Ukraine]. *Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka – Continuing Professional Education: Theory and Practice*, vol. 3–4 (56–57), pp. 127–132. Available at: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713772/1/ilovepdf_com-127-132.pdf
2. Sidletskyi, S. & Shandar, A. (2024). Vyshcha osvita v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta priorytety [Higher education in Ukraine under martial law: challenges and priorities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4353>
3. Movchan, L. V. (2017). Suchasnyi pohliad na yakist vyshchoi osvity v Ukraini [A modern view on the quality of higher education in Ukraine]. *Visnyk Universytetu Alfreada Nobelia – Bulletin of Alfred Nobel University*, vol. 1 (13), pp. 32–37. Available at: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/6.pdf>
4. Klimova, H. P. (2016). Interpretatsiia poniattia "iakist vyshchoi osvity": sotsiologiko-filosofska refleksiiia [Interpretation of the concept "quality of higher education": a sociological-philosophical reflection]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudoho" – Bulletin of the National University "Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine"*, vol. 3 (30), pp. 34–43. Available at: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14566/1/Klimova_34-43.pdf
5. Holovchak, H. (2024). Otsinka efektyvnosti ESG-zvitnosti yak instrumentu prozorosti biznesu v umovakh hlobalizatsii [Assessment of ESG-reporting efficiency as a business transparency tool in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 67. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4708>
6. Kostyuchenko, V., Pashchenko, I. & Sakovets, I. (2023). Printsypy ESG i tsili staloho rozvytku: oblikovyi aspekt [ESG principles and sustainable development goals: an accounting aspect]. *Hraal nauky – Grail of Science*, vol. 27, pp. 117–123. Available at: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1219>
7. Bachynska, O. (2021). Upravlinnia yakistiu osvitnikh posluh zakladiv vyshchoi osvity v umovakh rynkovoho seredovyshcha [Quality management of educational services of higher education institutions in a market environ-

ment]. . *Naukovyi visnyk Ternopilskogo natsionala tehnicnogo universitetu imeni Ivana Puluya – Bulletin of Ternopil Ivan Puluj National Technical University*. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35276/2/NFEP-SEV_2021_Bachynska_O-Quality_management_of_educational_64-72.pdf (Accessed on 18.07.2025).

8. Moroz, S. & Moroz, V. (2022). Vidpovidalnist subiektiv upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity: analiz ekspertnykh otsinok robotodavtsiv [Responsibility of higher education quality management subjects: analysis of employers' expert assessments]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, vol. 1 (11), pp. 128–149. Available at: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/229>

9. Korchahina, L. F. (2023). Rozvytok teoretyko-metodychnykh pidkhodiv do orhanizatsii protsesu stvorennia ESG-zvitnosti na pidpriemstvakh [Development of theoretical and methodological approaches to ESG-reporting process organization at enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, vol. 105, pp. 57–66. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/23000/21146/>

10. Doroshenko, H. O., Babych, S. M., Maksymova, M. V., Sukrusheva, H. O. & Tiesheva, L. V. (2024). Vykorystannia dosvidu Yevropeiskoho soiuzu v osviti staloho rozvytku na osnovi ESG-menedzhmentu [Use of the European Union's experience in education for sustainable development based on ESG management]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 1 (29), pp. 187–196. Available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8438>