

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-16>

УДК 658.014:339.9:502.131.1

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

Кравченко Марина Олегівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5405-0159>

Матіяш Дар'я Олександрівна

магістрант,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1177-6624>

Kravchenko Maryna, Matiiash Daria

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Дослідження присвячене обґрунтуванню теоретико-методичних засад інтеграції принципів сталого розвитку у систему стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах посилення екологічних вимог Європейського Союзу. Проаналізовано трансформацію підходів до стратегічного планування від класичних раціональних моделей до сучасних адаптивних стратегій, що враховують критерії екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG). Систематизовано шість груп факторів впливу на процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Обґрунтовано необхідність врахування екологічних факторів через впровадження механізму прикордонного коригування вуглецю (CBAM) та запровадження обов'язкової нефінансової звітності за директивою щодо звітності зі сталого розвитку (CSRD). Досліджено систему міжнародних стандартів нефінансової звітності та виявлено тенденцію до їх конвергенції. Розроблено циклічну модель стратегічного планування ЗЕД з інтеграцією принципів сталості на всіх етапах та ієрархічну модель методів оцінки сталого розвитку. Визначено оптимальну послідовність впровадження запропонованої моделі стратегічного планування для українських експортерів.

Ключові слова: стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність, сталий розвиток, ESG-критерії, нефінансова звітність, конкурентоспроможність.

The relevance of this research stems from the necessity to incorporate sustainability principles into the strategic planning of foreign economic activities, particularly in the context of Ukraine's European integration and the increasing environmental requirements set by the European Union. The implementation of the Carbon Border Adjustment Mechanism and the Corporate Sustainability Reporting Directive presents new challenges for Ukrainian exporters, who could face significant annual losses if they do not decarbonize their production processes. The research methodology is grounded in a systematic approach that examines the evolution of strategic planning. It includes comparative analyses of classical and modern models, a synthesis method for developing cyclical and hierarchical models, and a classification method for organizing various influencing factors in line with international standards. The findings of the research feature the development of a cyclical model of strategic planning that incorporates sustainability principles at each stage, from ESG diagnostics to non-financial reporting. Six groups of factors affecting strategic planning have been systematized, highlighting the increasing importance of environmental considerations. The classification of international reporting standards has revealed a convergence among GRI, ESRS, and ISSB standards. Additionally, a hierarchical model for integrating sustainability assessment methods has been established, which consists of three levels: operational, tactical, and strategic. Six main assessment methods

have been characterized: ESG rating, GRI standards, UN SDG Index, ISO standards, corporate methodologies, and the integral sustainability index. The practical implications of this research lie in the creation of a toolkit for export-oriented enterprises. This includes selecting optimal reporting standards, adapting to the requirements of the Carbon Border Adjustment Mechanism, implementing effective ESG management, and building sustainable supply chains. The research demonstrates that companies with high ESG performance can achieve long-term returns on investment up to 18% higher than their peers. For Ukrainian enterprises, the recommended strategy is a phased implementation, starting with GRI as the foundational framework, followed by ISO 14001 for operational management, and ultimately preparing for mandatory CSRD reporting.

Keywords: strategic planning, foreign economic activity, sustainable development, ESG criteria, non-financial reporting, competitiveness.

Постановка проблеми. Турбулентність сучасного бізнес-середовища, що характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (англ. Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous, VUCA), вимагає від підприємств перегляду традиційних підходів до стратегічного планування міжнародної діяльності. Особливої актуальності ця проблема набуває для українських експортерів у контексті євроінтеграційних процесів та трансформації глобальних бізнес-моделей на засадах сталого розвитку. Регуляторні зміни в ЄС створюють принципово нові умови ведення зовнішньоекономічної діяльності: запровадження механізму прикордонного коригування вуглецю (англ. Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) із 2026 року та обов'язкової нефінансової звітності за директивою щодо звітності зі сталого розвитку (англ. Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) змушують українські підприємства докорінно переглядати стратегії експортної діяльності. Експертні оцінки свідчать, що металургійні, цементні та хімічні підприємства України ризикують щорічно втрачати від €105 до 200 млн без системної декарбонізації виробництва [1].

За таких умов інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне планування ЗЕД перетворюється з добровільної ініціативи на критичний фактор збереження позицій на європейських ринках. Водночас зміна глобальних інвестиційних пріоритетів посилює значущість критеріїв екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (англ. Environmental, Social, Governance, ESG) у міжнародному бізнесі: інституційні інвестори дедалі частіше застосовують ESG-скринінг при прийнятті рішень, а транснаціональні корпорації висувують жорсткі вимоги до сталості ланцюгів постачання. Ця тенденція актуалізує потребу у розробці адаптованих для українських умов моделей планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що органічно поєднують економічні цілі з екологічними та соціальними імперативами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні засади стратегічного планування закладені у класичних працях І. Ансоффа, А. Чандлера, П. Друкера, М. Портера, які сформулювали базис стратегічного менеджменту через ідеї систематичного аналізу середовища та позиційного підходу до стратегії. Сучасні адаптивні підходи розвинуто Г. Мінцбергом, який критикував надмірну формалізацію планування, та П. Сенге, що обґрунтував концепцію організації, що навчається. Теоретичні основи сталого розвитку закладені у доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку (Комісії Брундтланд) «Наше спільне майбутнє», представлений у 1987 році, де вперше сформульовано класичне визначення сталого розвитку [2]. Модель «потрійного підсумку», запропонована Дж. Елкінгтоном, розвинула ідею рівноваги між прибутком, людьми та планетою [3], а Дж. Сакс обґрунтував необхідність комплексного підходу до реалізації Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй [6].

Емпіричні дослідження ESG-трансформації, що проводять провідні консалтингові компанії, демонструють практичну значущість інтеграції сталості. Звіт міжнародної аудиторської компанії KPMG свідчить, що у 2024 році 77% найбільших глобальних компаній використовували стандарти Глобальної ініціативи зі звітності (англ. Global Reporting Initiative, GRI) для нефінансової звітності, а 75% відображали прогрес за Цілями сталого розвитку (ЦСР) ООН [4]. Проте дослідження виявило суттєвий розрив між декларованими намірами (95% керівників визнають важливість сталості) та практичною реалізацією (лише 70% організацій мають сформовану стратегію). Українські аспекти інтеграції ЦСР висвітлено у представлений у 2017 році національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», де, зокрема, визначено 86 національних завдань [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний нау-

ковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання системної інтеграції принципів сталості у стратегічне планування ЗЕД на всіх етапах управлінського циклу. Множинність міжнародних стандартів нефінансової звітності потребує систематизації та розробки практичних рекомендацій щодо оптимальної послідовності їх впровадження. Недостатньо обґрунтовано взаємозв'язок між методами оцінки сталого розвитку та їх інтеграцію у систему стратегічного управління. Потребують систематизації фактори впливу на планування ЗЕД в умовах посилення екологічних вимог ЄС, зокрема через впровадження СВМ. Відсутні адаптовані для умов перехідної економіки моделі планування, що враховують специфіку євроінтеграційних процесів України. Існуючий розрив між усвідомленням важливості сталості та наявністю сформованих стратегій свідчить про необхідність розробки практичних інструментів інтеграції ESG-критеріїв.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств на засадах сталого розвитку, а також розробка практичних інструментів інтеграції принципів сталості у процес стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування є фундаментальною функцією менеджменту, що визначає довгострокові цілі організації, напрями розвитку та механізми розподілу ресурсів. У контексті зовнішньоекономічної діяльності воно набуває особливого значення через підвищені ризики міжнародного середовища: валютні коливання, зміни кон'юнктури, торговельні бар'єри та геополітичні фактори. Еволюція підходів до стратегічного планування демонструє перехід від класичних раціональних моделей до адаптивних стратегій, що відображає зміну характеру бізнес-середовища та усвідомлення обмежень традиційного планування.

Класичний підхід, що домінував у 1960-70-х роках, базувався на припущенні відносної стабільності зовнішнього середовища та можливості довгострокового прогнозування. Засновники стратегічного менеджменту (І. Ансофф, А. Чандлер, П. Друкер) заклали ідеї систематичного аналізу середовища та раціонального визначення стратегії. Ця парадигма передбачала розробку детальних п'ятирічних планів із чіткими кількісними

цілями та бюджетами, використання інструментів позиційного аналізу за М. Портером та портфельних матриць. Проте турбулентність бізнес-середовища останніх десятиліть призвела до критичного перегляду цих підходів. Сучасні адаптивні підходи, що виникли як відповідь на непередбачуваність ринків, наголошують на гнучкості: стратегії мають оперативно коригуватися відповідно до динаміки середовища. Теоретики (Г. Мінцберг, П. Сенге) вказали на надмірну формалізацію традиційного планування та його нездатність адекватно реагувати на швидкі зміни. У результаті застосовуються сценарне планування, аналіз великих даних, гнучкі аджайл-методи (від англ. Agile – гнучкий) та системи ковзного прогнозування. Ключова трансформація полягає у переході від передбачуваності до адаптивності з обов'язковим включенням ESG-критеріїв: класичний підхід орієнтувався на фіксований горизонт (5-10 років) за стабільних умов, сучасний передбачає гнучкість у VUCA-середовищі, зміщуючи акцент від позиції в галузі до адаптивності, інноваційності та взаємодії зі стейкхолдерами.

Ця еволюція особливо важлива для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки міжнародне середовище характеризується підвищеною мірою невизначеності. Процес стратегічного планування традиційно охоплює три етапи: підготовчий (аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, формування інформаційної бази), основний (формулювання місії, визначення цілей, вибір стратегії) та завершальний (реалізація плану, моніторинг результатів). Проте сучасні вимоги передбачають доповнення кожного етапу ESG-моніторингом, що відображено у циклічній моделі стратегічного планування ЗЕД (рис. 1).

Ця модель демонструє, що сталість не є окремим етапом, а органічно інтегрована у весь управлінський цикл: підготовчий етап включає ESG-діагностику, основний – встановлення ESG-цілей та показників ключової ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI), завершальний – нефінансову звітність.

Для розуміння контексту, в якому відбувається стратегічне планування ЗЕД, необхідно систематизувати фактори впливу. Аналіз дозволив виділити шість груп факторів, що формують умови та обмеження для міжнародної діяльності підприємств:

– економічні фактори (валютні коливання, кон'юнктура міжнародних ринків,



Рис. 1. Циклічна модель стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності на засадах сталого розвитку

Джерело: сформовано авторами

інфляційні процеси) вимагають хеджування валютних ризиків та диверсифікації ринків збуту;

– екологічні фактори (зміна клімату, впровадження СВМ, «зелені» стандарти ЄС, вимоги до вуглецевого сліду) потребують системної декарбонізації виробництва та підвищення ресурсоефективності;

– соціальні фактори (міжнародні трудові стандарти, права людини в ланцюгах постачання, соціальна відповідальність) зумовлюють необхідність сертифікації SA8000 та впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності;

– технологічні фактори (Індустрія 4.0, цифровізація торгівлі, блокчейн у логістиці) стимулюють цифрову трансформацію експортної діяльності;

– політико-правові фактори (санкції, торговельні угоди, зміни митного регулювання) вимагають сценарного планування та диверсифікації ринків;

– галузеві фактори відображають специфіку конкретних секторів економіки та потребують секторальних стратегій.

Особливо зростає роль екологічних факторів через регуляторні зміни в ЄС: впровадження СВМ створює прямі фінансові наслідки для українських експортерів, а директива CSRD вимагає обов'язкової нефінансової звітності. Це підводить нас до необхідності розуміння концептуальних засад сталого розвитку та механізмів їх інтеграції у діяльність підприємств. Концепція сталого розвитку еволюціонувала протягом другої половини XX століття як відповідь на загрози вичерпання ресурсів та деградації довкілля. Доповідь Римського клубу (1972) вперше наочно продемонструвала наслідки необмеженого економічного зростання, а Комісія Брундтланд (1987) визначила сталий розвиток як баланс потреб поточного та майбутніх поколінь [2]. Дж. Елкінгтон запропонував модель «потрійного підсумку» (англ. Triple Bottom Line, TBL), що акцентує рівновагу між економічним прибутком, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю [3].

Сталий розвиток ґрунтується на трьох взаємопов'язаних складових, що утворюють синергетичну систему. Економічна складова

передбачає зростання на основі інновацій, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності без виснаження ресурсної бази. Соціальна складова охоплює гідну працю, рівність можливостей, доступ до освіти та захист прав людини. Екологічна складова означає збереження довкілля, раціональне використання ресурсів та зменшення забруднення. Ці складові тісно переплітаються: економічне зростання без соціального прогресу веде до нерівності, без екологічної відповідальності – до ресурсних криз. Максимальна цінність для підприємства створюється у зоні перетину всіх трьох складових, що є ключовим принципом формування конкурентної переваги на міжнародних ринках.

Глобальна імплементація принципів сталості відбулася у 2015 році, коли ООН ухвалила 17 Цілей сталого розвитку до 2030 року. Для зовнішньоекономічної діяльності особливо релевантні п'ять цілей. ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» орієнтує на розвиток експортного потенціалу та створення робочих місць у експортних галузях, що для України означає виведення на зовнішні ринки продукції з високою часткою доданої вартості [5]. ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» акцентує на розвитку стійкої інфраструктури для міжнародної торгівлі та впровадженні інноваційних технологій у виробництво експортної продукції. ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво» вимагає раціонального використання ресурсів у ланцюгах постачання, що для експортерів означає необхідність впровадження систем екологічного менеджменту ISO 14001 та підтвердження «чистоти» виробництва. ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» набула критичного значення через впровадження СВМ: українські експортери сталі, цементу та добрив змушені інвестувати в декарбонізацію під загрозою щорічних втрат від 105 до 200 млн євро [1]. ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку» підкреслює необхідність міжнародної співпраці, що для України означає участь у міжнародних угодах, проєктах технічної допомоги та залучення інвестицій у сталу модернізацію.

Україна активно адаптує ці глобальні цілі до національного контексту: визначено 86 національних завдань, схвалено Стратегію низьковуглецевого розвитку до 2050 року, оновлено національно визначений внесок до Паризької угоди, ухвалено Закон про моніторинг викидів парникових газів (2021) [1]. За Індексом сталого розвитку 2023 року Україна посіла

42-е місце з оцінкою 75,7, демонструючи найкращі результати в освіті, гендерній рівності та кліматичних діях [7]. Проте реальний виклик полягає у трансформації цих декларативних зобов'язань у практичні дії на рівні підприємств.

Практична імплементація принципів сталості на рівні підприємств відбувається через систему ESG-критеріїв та нефінансової звітності. ESG конкретизує принципи сталого розвитку у вимірюваних показниках: екологічні аспекти (викиди парникових газів, енергоефективність, управління відходами), соціальні аспекти (умови праці, права людини, взаємодія з громадами) та аспекти управління (прозорість, антикорупція, права акціонерів) [4]. У контексті зовнішньоекономічної діяльності значення ESG зростає експоненційно: транснаціональні корпорації запроваджують жорсткі вимоги до постачальників, інвестори керуються ESG-скринінгом при фінансуванні проєктів, а для українських компаній відповідність ESG стає передумовою виходу на європейські ринки.

Ключовим інструментом реалізації ESG є нефінансова звітність, що задає прозорість та підзвітність бізнесу. Стандарти GRI використовують понад 10 тисяч організацій глобально, вони задають принципи розкриття інформації про економічний, екологічний та соціальний вплив діяльності [8]. За даними KPMG, 77% найбільших компаній світу застосовують GRI, а 75% відображають прогрес за Цілями сталого розвитку ООН [4].

Проте глобальний тренд полягає у переході від добровільної до обов'язкової звітності. В ЄС Директива CSRD вводить обов'язок звітувати за Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (англ. European Sustainability Reporting Standards, ESRS) з 2024-2025 років [9]. Україна, рухаючись шляхом євроінтеграції, схвалила Стратегію впровадження звітності у сфері сталого розвитку до 2030 року [8], що передбачає поетапне запровадження обов'язкової нефінансової звітності спочатку для великого, потім для середнього бізнесу. Систематизація міжнародних стандартів звітності свідчить про тенденцію до їх конвергенції. Зокрема, Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (англ. International Sustainability Standards Board, ISSB) інтегрує підходи Ради зі стандартів обліку сталого розвитку (англ. Sustainability Accounting Standards Board, SASB) та Робочої групи з розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматичними ризиками

(англ. Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD). Паралельно Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (гармонізуються зі Стандартами Глобальної ініціативи зі звітності. Це сприяє переходу від добровільної до обов'язкової звітності та підвищує порівнянність нефінансових даних між компаніями різних юрисдикцій.

Для експортерів інтеграція сталості проявляється у чотирьох ключових напрямках. По-перше, формування сталих ланцюгів постачання через отримання сертифікатів ISO 14001 (екологічний менеджмент), Лісової Опікунської Ради (англ. Forest Stewardship Council, FSC) (відповідальне лісокористування), SA8000 (соціальна відповідальність) та впровадження етичних кодексів для постачальників. По-друге, підвищення ресурсоефективності через зниження енергоємності виробництва та декарбонізацію для відповідності вимогам CBAM. По-третє, реалізація соціальної відповідальності через захист прав працівників, забезпечення безпечних умов праці та підтримку місцевих громад. По-четверте, вдосконалення управління ризиками через врахування мегатрендів, сценарне планування та інтеграцію ESG-показників у збалансовану систему показників.

Особливої уваги заслуговує лісова галузь як сектор, де питання сталості є критичними. Україна традиційно експортує значні обсяги деревини та виробів з неї. Ліси займають ~15.9% території (~10.4 млн га), з яких 38% мають експлуатаційне призначення. Важливо, що станом на 2023 рік близько 70% заготовленої деревини сертифіковано за FSC – тобто походить з лісів із відповідальним господарюванням.

Міжнародний ринок дедалі більше вимагає легальну та сталу деревину. Регламент ЄС про продукти без знеліснення (2023) зобов'язує експортерів підтверджувати, що їхня продукція не спричинила вирубки лісів. Наявність сертифікатів FSC або Програми схвалення лісової сертифікації (англ. Programme for the Endorsement of Forest Certification, PEFC) фактично стала «перепусткою» на євrorинки. В Україні станом на червень 2025 року сертифіковано 4.59 млн га лісів у 74 підприємствах, діє 450 сертифікатів FSC-CoC для ланцюга постачання.

Сталий розвиток лісової галузі означає перехід від сировинної моделі до моделі доданої вартості: замість експорту круглого лісу – експорт пиломатеріалів, меблів, паперу, що створює більше робочих місць при менших

обсягах вирубок. Відповідальне лісове господарство відкриває можливості екотуризму, участі у ринку вуглецевих кредитів, сталого збору дикорослих ресурсів.

Емпіричні дані підтверджують економічну доцільність інтеграції сталості: компанії з високими ESG-показниками демонструють до 18% вищий ROI у довгостроковій перспективі [1], а глобальні ESG-активи можуть сягнути \$50 трлн до 2025 року, що становить близько третини світового ринку капіталу. Проте виникає питання: як саме оцінювати сталий розвиток підприємства та вимірювати прогрес у цьому напрямі?

Методологія оцінювання сталого розвитку підприємства еволюціонувала від моновимірних фінансових показників до багаторівневих інтегрованих систем. Сучасний методологічний апарат включає шість взаємодоповнюючих підходів, що утворюють ієрархічну систему оцінювання корпоративної сталості. Регуляторна трансформація посилює актуальність цих методів: з 2024 року Директива CSRD вводить обов'язкову ESG-звітність у ЄС, а Україна реалізує стратегію обов'язкового звітування до 2030 року.

ESG-рейтингування базується на бальній методиці агрегування показників за трьома напрямками (екологічним, соціальним, управлінським), де інтегральний індекс обчислюється як середньозважене значення компонентів. Рейтингова класифікація від «С» до «А» дозволяє інвесторам диференціювати компанії за рівнем ESG-зрілості. Стандарти GRI забезпечують методологічну рамку для структурованого розкриття впливу через систему універсальних і тематичних стандартів, гарантуючи міжнародну порівнянність звітності. В Україні GRI застосовують ДТЕК, Метінвест, SCM, Оболонь. Індекс ЦСР ООН операціоналізує вимірювання корпоративного внеску у досягнення 17 Цілей через матриці відповідності. Емпіричні дані свідчать, що 75% компаній інтегрували SDG-моніторинг у звітність [4].

Стандарти ISO формують нормативну базу систем управління: ISO 14001 специфікує вимоги екологічного менеджменту через цикл безперервного вдосконалення (англ. Plan–Do–Check–Act, PDCA), ISO 26000 надає керівництво з імплементації корпоративної соціальної відповідальності, охоплюючи сім тематичних сфер. ISO-сертифікація через незалежні аудити стає де-факто умовою доступу до регульованих ринків ЄС. Консалтингові методики доповнюють стандарти-

зовані підходи: методика KPMG True Value застосовує монетизацію екстерналій для обчислення інтегрованої вартості, а адаптована збалансована система показників інкорпорує п'яту перспективу сталого розвитку, інтегруючи ESG-KPI у стратегічні карти. Порівняльна характеристика методів оцінки сталого розвитку підприємства наведена у таблиці 1.

Сучасна практика оцінювання характеризується конвергенцією методів: підприємства застосовують багаторівневі системи, де GRI забезпечує звітність, ISO 14001 – операційний менеджмент, ESG-рейтинги – комунікацію з інвесторами. Для експортно-орієнтованих підприємств оптимальна стратегія передбачає послідовну імплементацію: GRI як базова звітна рамка, ISO 14001 для операційної верифікації, ESG-рейтингування для залучення капіталу. Ієрархічна архітектура методів охоплює три рівні: операційний (ISO, внутрішні KPI), тактичний (GRI, ESG-звітність), стратегічний (SDG-інтеграція). Для експортерів критичним є тактичний рівень, що забезпечує легітимацію у очах міжнародних партнерів та регуляторів.

Сталість трансформувалася у критичний детермінант конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Посилення регуляторних

вимог ЄС щодо екологічності, етичності та соціальної відповідальності перетворює сертифікацію (FSC, PEFC, ISO 14001) з добровільної практики на обов'язкову умову ринкового доступу. Відсутність верифікації сталості створює нетарифні бар'єри, що фактично елімінує несертифіковані компанії з європейських ринків. Нефінансова звітність виконує сигнальну функцію, підвищуючи довіру стейкхолдерів, тоді як репутаційні ризики через ESG-інциденти призводять до втрати ринкових позицій незалежно від відповідності технічним стандартам продукції.

Висновки. Дослідження підтвердило, що інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне планування ЗЕД є критичним фактором збереження конкурентоспроможності українських експортерів на європейських ринках в умовах посилення екологічних вимог (CBAM, CSRD) та зміщення глобальних інвестиційних пріоритетів у бік ESG-критеріїв. Розроблена циклічна модель стратегічного планування ЗЕД демонструє необхідність органічної інтеграції ESG-моніторингу на всіх етапах управлінського циклу, а систематизація міжнародних стандартів нефінансової звітності визначає оптимальну траєкторію впровадження: GRI для базової звітності, ISO 14001 для операційного екологічного менедж-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів оцінки сталого розвитку підприємства

Метод оцінки	Охоплення цілей	Переваги методу	Обмеження методу	Застосування в Україні	Придатність для ЗЕД
ESG-рейтинг	Екологічні, соціальні, управлінські цілі комплексно	Зрозумілість для інвесторів, порівнянність	Відсутність єдиного стандарту, суб'єктивність	~20 великих компаній	Критично важливий
GRI Standards	Екологічні, соціальні, економічні цілі	Міжнародне визнання, детальність	Ресурсоємність, потребує експертизи	ДТЕК, SCM, Метінвест, «Оболонь»	Базовий стандарт
SDG Index	17 ЦСР	Глобальна легітимність, стратегічне бачення	Макрорівень, менша операційна конкретність	Національний + окремі корпорації	Доповнювальний
ISO 14001	Екологічні цілі	Чіткі процедури, сертифікація	Тільки екологія, вартість	Сотні підприємств	Обов'язковий
ISO 26000	управлінські, соціальні цілі	Комплексність	Немає сертифікації	Великі компанії	Рекомендований
Корпоративні (KPMG, BSC)	Індивідуальний	Адаптованість, монетизація впливів	Високі витрати, складність	Великий бізнес, пілотні проекти	Для лідерів

Джерело: сформовано авторами

менту та ESG-рейтингування для залучення міжнародного капіталу. Емпіричні дані підтверджують економічну доцільність сталої трансформації: компанії з високими ESG-показниками демонструють до 18% вищий ROI, а відсутність екологічних сертифікатів створює непереборні бар'єри доступу до ринків ЄС. Перспективи подальших досліджень

охоплюють розробку специфічних галузевих моделей інтеграції сталості, дослідження впливу декарбонізації на структуру експортних витрат українських підприємств, обґрунтування економічної ефективності інвестицій у сталі технології та механізмів стимулювання ESG-трансформації малого і середнього експортно-орієнтованого бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чепелєв М., Зіхенедер О., Євстїгнєєва О., Цахманн Г. Вплив СВМ на економіку України та її зусилля з декарбонізації. Київ, Берлін : Green Deal Ukraina, 2025. URL: <https://greendealukraina.org/uk/products/analytical-reports/cbams-effects-on-ukraines-economy-ta-its-decarbonisation-efforts> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development. 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).
3. Elkington J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford : Capstone, 1997. URL: <https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).
4. The move to mandatory reporting: Survey of sustainability reporting 2025. KPMG, 2024. URL: <https://kpmg.com/dk/en/esg/survey-of-sustainability-reporting-2024.html> (дата звернення: 19.10.2025).
5. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. Київ : Міністерство економічного розвитку та торівлі, 2017. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/tsili-staloho-rozvytku-natsionalna-dopovid-2017> (дата звернення: 21.10.2025).
6. Sachs J.D., Lafortune G., Fuller G., Drumm E. Implementing the SDG stimulus. Sustainable Development Report 2023. Paris : SDSN, Dublin : Dublin University Press, 2023. DOI: 10.25546/102924.
7. Sustainable Development Report 2025. Sustainable Development Solutions Network, 2025. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/map> (дата звернення: 21.10.2025).
8. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1015-р від 18.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-r#Text> (дата звернення: 22.10.2025).
9. Corporate sustainability reporting: Finance. European Commission, 2025. URL: <https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting> (дата звернення: 22.10.2025).

REFERENCES:

1. Chepeliev, M., Zikheneder, O., Yevstihnieieva, O., and Tsakhmann, H. (2025), Vplyv CBAM na ekonomiku Ukrainy ta yii zusyillia z dekarbonizatsii [The impact of CBAM on Ukraine's economy and its decarbonization efforts], Kyiv, Berlin : Green Deal Ukraina. Available at: <https://greendealukraina.org/uk/products/analytical-reports/cbams-effects-on-ukraines-economy-ta-its-decarbonisation-efforts> (accessed October 19, 2025).
2. World Commission on Environment and Development (1987), Our common future: Report. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (accessed October 19, 2025).
3. Elkington, J. (1997), Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business, Oxford : Capstone, 1997. Available at: <https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf> (accessed October 19, 2025).
4. KPMG (2024), The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024. Available at: <https://kpmg.com/dk/en/esg/survey-of-sustainability-reporting-2024.html> (accessed October 19, 2025).
5. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2017), Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid [The Sustainable Development Goals: Ukraine. National Report]. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/tsili-staloho-rozvytku-natsionalna-dopovid-2017> (accessed October 21, 2025).
6. Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G., Drumm, E. (2023), Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023, Paris : SDSN, Dublin : Dublin University Press, DOI: 10.25546/102924.

7. Sustainable Development Solutions Network (2025), Sustainable Development Report 2025. Available at: <https://dashboards.sdgindex.org/map> (accessed October 21, 2025).

8. Kabinet Ministriv Ukrainy (2024), Rozporiadzhennia pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpriemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku [Regulations for the implementation of the Strategy for the development of enterprises from the perspective of sustainable development], №1015-r, 18.10.2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-r#Text> (accessed October 22, 2025).

9. European Commission (2025), Corporate sustainability reporting: Finance. Available at: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (accessed October 22, 2025).