

УДК 330.34

**Венгер Л. А.**, к.е.н.,  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України» м. Київ, Україна

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки принципи ESG (Environmental, Social, Governance) перестають бути добровільною ініціативою бізнесу та набувають статусу обов'язкового елементу корпоративного управління в країнах ЄС. Для України, яка рухається шляхом євроінтеграції, впровадження ESG є не лише вимогою відповідності міжнародним стандартам, а й необхідною умовою отримання доступу до фінансових ресурсів, інтеграції до європейських ринків і включення у глобальні ланцюги постачання.

Інтеграція ESG-принципів у корпоративні стратегії енергетичних підприємств стає визначальною передумовою забезпечення їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Зростає значення ESG-факторів у процесі прийняття інвестиційних рішень, оскільки міжнародні інвестори дедалі більше орієнтуються на показники сталого розвитку як індикатор надійності та перспективності компаній. В умовах воєнних викликів та відновлення енергетичної інфраструктури роль ESG додатково посилюється як інструмент забезпечення стійкості та залучення міжнародної допомоги.

Водночас посилюється регуляторний та суспільний тиск на енергетичні компанії щодо забезпечення прозорості діяльності та розкриття інформації про екологічний і соціальний вплив. У зв'язку з цим вивчення міжнародного досвіду впровадження ESG-практик у енергетиці набуває особливого значення для адаптації ефективних управлінських рішень до українських реалій, що сприятиме формуванню відповідального бізнесу та забезпеченню сталого розвитку енергетичного сектору України.

Посилення регуляторних вимог у межах євроінтеграційних процесів потребує адаптації національної політики до стандартів ЄС. Це зумовлює доцільність впровадження ESG-принципів як комплексного інструменту корпоративного управління, що забезпечує узгодження економічної ефективності діяльності енергетичних компаній із вимогами екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та належного управління. Інтеграція

ESG-підходів у систему корпоративного управління сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та якості управлінських рішень, що, у свою чергу, формує передумови для досягнення довгострокової стійкості, мінімізації ризиків і збалансованого розвитку енергетичного сектору.

Формування політики ESG у Європейському Союзі відбувалося поступово від добровільних ініціатив у сфері відповідального інвестування до створення комплексної нормативно-правової бази, що регулює питання сталого розвитку, прозорості та корпоративного управління. На сучасному етапі ESG інтегровано в економічну політику ЄС як системний інструмент досягнення кліматичних цілей, забезпечення сталого фінансування та підвищення відповідальності бізнесу.

Останні зміни, ухвалені в рамках пакету Omnibus I, спрямовані на оптимізацію цих регуляторних механізмів. Зокрема, було зменшено адміністративне навантаження на бізнес, уточнено підходи до визначення суттєвості інформації, а також удосконалено критерії оцінки сталості економічної діяльності [1]. Водночас ці зміни не послаблюють ESG-вимоги, а роблять їх більш структурованими, прозорими та придатними до практичного застосування. Адаптація до оновлених ESG-підходів сприятиме екологічній трансформації енергетичного сектору, зокрема розвитку відновлюваної енергетики, зниженню викидів та підвищенню енергоефективності

За результатами опитування встановлено, що впровадження ESG-принципів в Україні стримується низкою системних бар'єрів, зокрема недостатнім рівнем обізнаності бізнесу, невизначеністю нормативно-правового регулювання та браком кваліфікованих фахівців у цій сфері. Так, спостерігається низький рівень реальних знань про сталий розвиток та ESG серед українського бізнесу: лише 15% добре розуміють що таке сталий бізнес. 32% мають загальне уявлення, без подробиць; 21% щось чули, але не знають точно що це; 29% уперше чують. Менше 9% респондентів обізнані зі стандартами сталого розвитку (IFRS S1/S2, GRI, CSRD (ESRS), UN Global Compact). Попри відносну підтримку ESG-стандартів серед українського бізнесу, є необхідність чітких інструкцій та регуляцій: 75% компаній вважають проблемою незрозуміле законодавство щодо впровадження ESG стандартів; 69% – що поява обов'язкового законодавства допоможе у впровадженні ESG; 86% вважають, що поетапне впровадження стандартів з можливим перехідним періодом покращить їх готовність до впровадження ESG. Проблемою вважають брак кваліфікованих кадрів для впровадження ESG та недостатню кваліфікацію діючих працівників 77%

компаній, а 89% – вважають, що навчання діючих працівників покращить їх готовність до впровадження ESG. Компанії готові винаймати нових працівників з ESG компетенціями – 72% вважають, що це покращить їх готовність до впровадження ESG стандартів [2].

Аналіз поточного стану впровадження ESG-принципів в енергетичному секторі свідчить, що українські енергетичні компанії перебувають на етапі їх фрагментарної імплементації: часткове впровадження ESG-ініціатив без системної інтеграції у корпоративне управління; обмежене використання міжнародних стандартів нефінансової звітності; недостатній рівень прозорості та розкриття інформації; відсутність комплексних процедур оцінки ризиків у ланцюгах постачання. Таким чином, зазначені фактори свідчать про системний характер бар'єрів, що стримують ефективну інтеграцію ESG-принципів у діяльність українських компаній.

Інтеграція ESG-принципів в енергетичний сектор України ускладнюється наявністю значної часткою державних енергетичних компаній, які є переважають на енергетичному ринку. На відміну від приватних компаній, їх діяльність часто визначається не лише економічною доцільністю, але й соціальними та політичними зобов'язаннями, зокрема забезпеченням стабільних тарифів і енергетичної безпеки. Це обмежує можливості швидкого впровадження екологічних інновацій та інвестицій у декарбонізацію. Додатковою проблемою є недостатній рівень корпоративного управління та прозорості, що ускладнює імплементацію вимог, передбачених, зокрема CSRD. Крім того, державні компанії часто стикаються з інвестиційними обмеженнями та залежністю від бюджетного фінансування, що ускладнює відповідність критеріям Регламенту ЄС 2020/852 щодо екологічно сталих видів діяльності. У результаті процес ESG-трансформації в енергетичному секторі потребує не лише адаптації регуляторної бази, а й глибокої інституційної реформи державних підприємств, включаючи впровадження на них належного корпоративного управління.

Для ефективної імплементації ESG-принципів у корпоративне управління енергетичних компаній доцільно реалізувати комплекс заходів. Зокрема, необхідно забезпечити розроблення та впровадження національної стратегії ESG, гармонізованої з вимогами ЄС; запровадити поетапну імплементацію ESG-вимог із визначенням перехідного періоду; забезпечити підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері ESG, включаючи навчальні програми, сертифікацію та інтеграцію відповідних дисциплін у вищу освіту; активізувати інформаційно-консультаційну підтримку бізнесу; а також прискорити

реформування корпоративного управління державних енергетичних підприємств.

### Література

1. European Commission. Omnibus I package: Commission simplifies rules on sustainability and EU investments. Brussels, 2025. URL: [https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/omnibus-i-package-commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments_en) (дата звернення: 20.04.2026).

2. Офіс зеленого переходу. Дослідження готовності українського бізнесу до впровадження ESG: висновки та рекомендації [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/doslidzhennia-esg-2025-rekomendatsii-ofisu-zelenoho-perekhodu-1.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

УДК 005.332.4:005.932

**Колос І. В.**, к.е.н., доцент,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

## **LEAN-ОРІЄНТОВАНА АРХІТЕКТУРА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ДОМІНАНТА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

В умовах сьогодення, що характеризуються високим рівнем невизначеності й екстремальної турбулентності, класичні (традиційні) моделі оцінювання й забезпеченням прийнятно необхідного рівня стійкості окремого суб'єкта господарювання мають певну обмеженість. Динамічність зовнішніх викликів (поширення й активізація цифрових інструментів, порушення й швидке відновлення / пошук / узгодження нових ланцюгів постачання) вимагає від топ-менеджменту запровадження й використання інноваційних підходів до управління з фокусуванням на випереджальний розвиток через адаптування мінливої й непередбачуваної реальності з подальшим перетворення загроз в можливості стабільного функціонування.

В контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку важливого значення набуває резильєнтність бізнес-екосистеми, оскільки стійкість окремого суб'єкта господарювання неможлива без мінімально-необхідного рівня стійкості ділових стратегічних партнерів. Акцент на резильєнтності бізнес-екосистеми