

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>
УДК: 351; 005.336; 005.35

Бабаєв Валерій Юрійович,

к.держ.упр., доцент, доцент кафедри економічної політики та менеджменту
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8652-2974>
e-mail: babaevV@ukr.net

Клименко Наталія Григорівна,

к.держ.упр., доцент, доцент кафедри економічної політики та менеджменту
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3951-7624>
e-mail: magazin12007@ukr.net

Берлізова Вікторія Анатоліївна,

к.держ.упр., старший викладач кафедри економічної політики та менеджменту
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0839-1291>
e-mail: tchernjatina@ukr.net

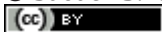
Тимоха Денис Анатолійович,

к.держ.упр., доцент, доцент кафедри економічної політики та менеджменту
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7837-7567>
e-mail: timoxadenisprepod@gmail.com

РЕАЛІЗАЦІЯ ESG ПРИНЦИПІВ У ПУБЛІЧНОМУ ТА КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. У статті розглянуто генезис концепції ESG, компоненти ESG (екологічний, соціальний та управлінський), розкрито сутність таких понять, як ESG-принципи, ESG-управління, ESG-фактори, ESG-рейтинги, ESG-звітність, ESG-інвестування та ESG-стратегія. Запропоновано визначення концепції ESG як системної основи трьохвимірного, збалансованого, суспільноважливого і значимого управління компаніями, ринками, територіями, галузями, країнами та регіонами. Розглянуто прояви ESG у таких сучасних концепціях публічного управління, як Whole-of-Government, Multi-Level Governance, Collaborative governance, Open-government та Public participation.

© Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

Висвітлено особливості ESG-Governance в корпоративному та публічному секторах. Розглянуто управління інноваціями в рамках ESG-парадигми та запропоновано послідовність дій щодо інтеграції ESG-принципів у стратегії інноваційної діяльності українських компаній. Запропоновано алгоритм дій щодо впровадження системної оцінки ESG-індикаторів в організацію аналітичної діяльності українських корпоративних компаній.

Виділено низку проблемних питань реалізації ESG-принципів у публічному та корпоративному управлінні, зокрема, відсутність уніфікованої ESG-методології для публічного управління, фрагментарність ESG-підходів у стратегічному управлінні підприємствами, недостатність системи ESG-звітності та аудиту, недостатній рівень компетенцій управлінців і менеджерів у сфері ESG, відсутність адаптованої ESG-інфраструктури, необхідність розробки ESG-індикативних систем для державної політики, зокрема у сфері поствоєнної трансформації ринку, оцінки ефективності ESG-інвестицій у відновлення інфраструктури, енергетики, транспорту.

Сформульовано зміст і визначення ESG-методології в публічному управлінні та ESG-методології в корпоративному менеджменті. Розроблено комплекс з 6 блоків взаємопов'язаних заходів щодо впровадження ESG-принципів у публічне та корпоративне управління з позицій поєднання процесів євроінтеграції, цифрової трансформації та сталого розвитку.

Ключові слова: *ESG-принципи, ESG-управління, ESG-методологія, публічне управління, корпоративний менеджмент, інноваційна стратегія.*

Як цитувати: Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 132–152. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>

Вступ. У контексті глобальних трансформацій, що спричинені змінами клімату, соціальною нестабільністю та зростаючими вимогами до прозорості управлінських процесів, принципи ESG (Environmental, Social, Governance) дедалі більше інтегруються у системи як публічного, так і корпоративного управління. Впровадження ESG-підходів сприяє підвищенню стійкості інституцій, ефективнішому використанню ресурсів, формуванню довіри з боку громадськості та інвесторів, а також забезпеченню відповідального прийняття управлінських рішень. Україна, як країна, що рухається шляхом євроінтеграції та прагне модернізації своїх управлінських практик, потребує формування цілісного бачення реалізації ESG-принципів у національному контексті. З огляду на це, вивчення способів інтеграції ESG у публічну політику та корпоративне середовище набуває особливої наукової та практичної значущості.

Попри зростаючу увагу до ESG-принципів, в Україні відсутня цілісна методологія їх реалізації у публічному та корпоративному управлінні, що враховувала б національні соціально-економічні особливості, правову систему та стратегічні пріоритети розвитку. Залишається недостатньо дослідженим механізм узгодження екологічних, соціальних та управлінських компонентів у процесі прийняття управлінських рішень, а також критерії оцінки ефективності ESG-інтеграції на різних рівнях управління.

Огляд наукових публікацій. Вітчизняні дослідження часто зосереджуються на практичній імplementації ESG у національному контексті, зокрема, через ППП, цифровізацію, звітність, підтримку під час воєнного стану тощо. Так, розглядаються питання адаптації ESG до публічно-приватного партнерства (ППП) з акцентом на прозорості, вимірюваності та стійкості [1]; обґрунтовується інтеграція ESG-індикаторів у стратегічний менеджмент та їх узгодження з фінансовими показниками, при цьому з відзначенням ролі нефінансової звітності [5]; визначаються принципи екологічної відповідальності та нульової толерантності до корупції, пропонується структура ESG-блоків: від стратегії, політики до комунікації із стейкхолдерами [2]; на основі аналізу зміни корпоративної соціальної відповідальності під впливом війни, обґрунтовується впровадження ESG-рейтингів з урахуванням їх позитивного впливу на репутацію та конкурентоспроможність [4]; ураховуючи виклики моніторингу ефективності та прозорості ESG-звітності, пропонується концепція об'єднання цифрової і ESG-трансформації [3].

Закордонні публікації представляють більш ширший теоретичний огляд, методологічні інструменти (зокрема, індекси, ризики, гомогенність тематики тощо) і глобальні порівняння. Так, обґрунтовується роль регуляторів, стандартів та викликів у розвинених країнах і країнах, що розвиваються, констатується, що ESG перетворився з комплаєнсу на стратегічну основу [20]; виявлено різну силу зв'язку між соціальними, екологічними показниками і фінансовими метриками, запропоновано емпіричний індекс ESG-продуктивності, що пов'язаний із фінансовими результатами та інноваційними бізнес-моделями [27]; доводиться, що сильне публічне управління стимулює надмірне ESG-залучення, а корпоративне врядування пом'якшує цей ефект, особливо у розвинутих країнах [24]; на основі статистичного аналізу встановлено, що ESG-рейтинги можуть сигналізувати про ризики «хвостових подій», також показано кореляцію ESG-балів з ризиковістю компаній [22]; на основі текстмайнінгового аналізу більше тисячі ESG-звітів описується тенденція до «гіпогомогенізації» тематик (зокрема, слабка екологія, поміркований G і сильний S), при цьому досліджується вплив на легітимність компаній [35].

Проте, не зважаючи на численні публікації, актуальною залишається проблема наукового обґрунтування концептуальної моделі впровадження ESG-принципів, яка б поєднувала міжнародний досвід із вимогами українського контексту.

Мета статті – дослідження питань інтеграції ESG принципів сферах публічного та корпоративного управління.

Основні результати дослідження. Розглянемо генезис концепції ESG. Її першоосновою можна вбачати концепцію «Сталого розвитку та відповідального інвестування» (SRI, socially responsible investing), витоки якої проявлялися в давніх релігійних традиціях (наприклад, юдейське Tzedek, шаріат) та протестантських рухах (зокрема, методистів, квакерів) у США XVIII–XIX ст., які бойкотували рабовласницькі та «грішні» галузі [21]. Протягом XX ст. відбулися відомі кампанії проти бізнесу в ПАР під час апартеїду, екологічні рухи після випуску *Silent Spring*, а також створення стандартів звітності – GRI (у 1997 р.), CDP (у 2000 р.).

У 2004 році Глобальний договір ООН (UN Global Compact) за ініціативи Кофі Аннана випустив звіт «Who Cares Wins», де вперше офіційно був введений термін «ESG» (Environmental, Social, Governance). Звіт рекомендував включення ESG-факторів у фінансовий аналіз та управління інвестиціями [26]. У червні 2004 р. К. Аннан офіційно представив концепцію на Саміті ООН, підтримавши її провідними фінансовими інституціями [19].

У 2005 році Freshfields Report (UNEP FI) закріпив юридичний базис для включення ESG у обов'язкові порушення зобов'язань довірчих осіб, при цьому було доведено, що врахування ESG може бути частиною фідучіарних обов'язків (fiduciary duty) [25].

У 2006 році в Нью-Йоркській фондовій біржі були запущені «Принципи відповідального інвестування» (PRI) ООН. Це була задекларована схема на перетині аналізу, активного власництва, прозорості й співробітництва інвесторів. Подальші кроки включали стандарти звітності (SASB, 2011), Паризьку угоду 2015 року, ініціативу TCFD, а також створення ISSB у 2021 р., що зробило ESG підґрунтям глобальних норм фінансової прозорості [26].

У цілому, генезис ESG можна розглядати як еволюцію від релігійно-етичного уникнення «гріховного бізнесу» до сформованої інвестиційної парадигми, що була офіційно охарактеризована у 2004 році та поширена через структуровані міжнародні ініціативи упродовж наступних двох десятиліть.

Компонентами ESG є:

1. Екологічний (Environmental), що охоплює вплив діяльності організації на довкілля. Він, зокрема, пов'язаний з вимірюванням, оцінкою і регулюванням викидів парникових газів, вуглецевого сліду і кліматичних ризиків, управлінням ресурсами та відходами, охороною біорізноманіття і впровадженням «зелених» технологій [23; 11].

2. Соціальний (Social), що включає взаємодію організації із людьми та суспільством і передбачає дотримання прав людини, захист працівників, створення справедливих умов праці, безпеки, різноманіття, інклюзії, відповідальність перед постачальниками, клієнтами й місцевими громадами.

3. Управлінський (Governance), що охоплює структуру управління та практики прозорості, зокрема, склад і функціонування органів управління, незалежність ради директорів, вимоги до звітності, аудиту та контролю, політику винагород, етичність, взаємини із акціонерами [23].

Сутність концепції ESG полягає у тому, що вона є інтегрованим підходом до управління розвитком організацій, який поєднує три критично важливі виміри сталості — екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G). Ця концепція виникла як відповідь на зростаючі глобальні виклики — кліматичні зміни, соціальну нерівність, кризу довіри до інституцій — і перетворилась із добровільного етичного орієнтира на нормативну основу стратегічного, інвестиційного та публічного управління у XXI столітті.

Цю концепцію можна визначити як системну основу трьохвимірного, збалансованого, суспільноважливого і значимого управління компаніями, ринками, територіями, галузями, країнами та регіонами. Тобто, по суті, вона є комплексною та всеохоплюючою.

У межах концепції ESG є низка понять, які треба чітко ідентифікувати і правильно використовувати в практиці управління.

ESG-принципи – це концептуальні орієнтири, що визначають екологічну, соціальну та управлінську відповідальність організації. Вони передбачають сталий розвиток, етичну поведінку, соціальну інклюзивність та прозоре управління. ESG-принципи використовуються при формуванні стратегій розвитку, прийнятті управлінських рішень, складанні звітності, а також у сфері інвестування [34].

ESG-принципи базуються на міжнародних стандартах, зокрема GRI Standards, UN Global Compact, ISO 26000, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, а також принципах корпоративної сталості, які визнаються ЄС.

Їх узагальнено [31; 29; 15; 16] можна сформулювати так: екологічна складова – запобігання забрудненню довкілля, раціональне використання природних ресурсів (енергії, води, матеріалів), зниження викидів парникових газів і боротьба зі зміною клімату, перехід до циркулярної економіки та управління відходами, охорона біорізноманіття та збереження екосистем, екологічна безпека продукції, послуг та технологій, прозоре розкриття екологічної інформації (звітність, оцінка впливу на довкілля); соціальна складова – дотримання прав людини й трудових прав, рівність можливостей та недискримінація, забезпечення гідних і безпечних умов праці, повага до прав працівників на об'єднання та колективні переговори, розвиток персоналу та навчання протягом життя, соціальна інклюзія та підтримка вразливих груп, участь громад та стейкхолдерів у прийнятті рішень, вплив на локальні громади: прозора співпраця, інвестиції в розвиток територій, захист персональних даних і цифрових прав; управлінська складова – прозорість управлінських процесів і звітності, ефективна структура управління (чіткий розподіл відповідальності), наявність незалежних членів наглядових органів, антикорупційна політика і комплаєнс-культура, етичне ведення бізнесу та дотримання норм законодавства, залучення стейкхолдерів до управління (stakeholder engagement), підзвітність керівництва перед акціонерами, працівниками, суспільством, гендерна рівність і різноманітність у керівництві, наявність політик щодо сталого розвитку, етики, соціального впливу, регулярна нефінансова звітність (відповідно до GRI/CSRD/SASB/TCFD).

ESG-управління – це система управлінських підходів, яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти у внутрішню політику, операційну діяльність і стратегію компанії. Такий підхід орієнтований на стійкий розвиток, зниження ризиків і формування довіри стейкхолдерів. Включає впровадження екологічних стандартів, підтримку соціальної відповідальності, етичне керівництво, незалежність наглядових органів, прозорість звітності тощо [33].

ESG-фактори – це конкретні показники або критерії в межах трьох сфер (E, S, G), які дозволяють оцінити ризики, вплив і ефективність діяльності організації в контексті сталого розвитку.

ESG-рейтинги – це інструмент оцінювання рівня відповідності діяльності організації ESG-принципам, що ґрунтується на аналізі відкритих даних, звітності та незалежних аудитів. ESG-рейтинг формується спеціалізованими рейтинговими агентствами (MSCI, Sustainalytics, Refinitiv тощо) та використовується для прийняття інвестиційних, управлінських і репутаційних рішень.

ESG-звітність – це форма нефінансової звітності, в якій компанії розкривають інформацію щодо свого впливу на довкілля, соціум і систему управління. Такі звіти є обов’язковими в багатьох країнах ЄС і можуть відповідати стандартам GRI, SASB, TCFD, ISSB тощо.

ESG-інвестування – це стратегія розміщення капіталу з урахуванням ESG-факторів. Її мета полягає у досягненні не лише фінансової, а й соціальної та екологічної вигоди [30].

ESG-стратегія – це системний план організації, спрямований на інтеграцію ESG-цілей у місію, цінності, бізнес-процеси, продукцію, маркетинг та відносини з усіма стейкхолдерами. Вона фіксується у стратегії сталого розвитку або корпоративної соціальної відповідальності.

Узагальнену порівняльну характеристику цих понять наведено у таблиці 1.

Важливим питанням є інтеграція ESG-принципів у сучасні теоретичні моделі публічного управління.

ESG вимоги (наприклад, кліматична нейтральність, інклюзивність, прозорість) вимагають узгодження між різними департаментами (зокрема, екології,

Таблиця 1
Порівняльна характеристика термінів і понять у сфері ESG

Table 1
Comparative characteristics of terms and concepts in the field of ESG

Поняття / Concept	Сутність / Essence	Призначення / Purpose	Сфера застосування / Scope of application
ESG-принципи / ESG principles	Базові етичні та управлінські засади: екологічна відповідальність, соціальна справедливість, ефективне управління	Формування нової парадигми сталого управління	Публічне та корпоративне управління
ESG-управління / ESG governance	Система інтеграції ESG-принципів у всі функції управління організацією	Забезпечення прозорості, довіри та довготривалої ефективності	Бізнес, органи влади, НУО
ESG-фактори / ESG factors	Конкретні параметри в трьох сферах: Е (довкілля), S (соціум), G (управління)	Створення підґрунтя для оцінки, контролю та звітності	Стратегії, інвестиції, аналітика
ESG-рейтинг / оцінка / ESG rating / assessment	Кількісна чи якісна оцінка компанії за ESG-факторами	Орієнтир для інвесторів, банків, рейтингів ризиків	Глобальний фондовий ринок, банки, аудиторські компанії
ESG-звітність / ESG reporting	Нефінансова звітність компаній про їхній екологічний, соціальний та управлінський вплив	Підзвітність перед стейкхолдерами, прозорість	Великі компанії, держсектор, міжнародні корпорації
ESG-інвестування / ESG investing	Вкладення коштів із урахуванням ESG-критеріїв	Мінімізація ризиків, стимулювання сталого бізнесу	Фондові ринки, банки, венчурні фонди
ESG-стратегія / ESG strategy	Комплексний план впровадження ESG у діяльність організації	Інституційне закріплення довгострокових цілей	Публічні та приватні організації

праці, контролю, освіти тощо), що органічно вписується в теоретичну модель Whole-of-Government (ця модель передбачає міжвідомчу інтеграцію політик та координацію урядових структур з метою спільного досягнення суспільних цілей).

ESG-ініціативи (наприклад, енергетична ефективність або соціальна захищеність) потребують політичної синергії між рівнями влади – законодавчої підтримки на національному рівні й практичної імплементації на місцях, що відповідає суті концепції Multi-Level Governance, яка передбачає погоджений розподіл влади між національним, регіональним, муніципальним та наднаціональним рівнями.

ESG-стандарти, зокрема в громадських закупівлях, екологічному моніторингу, політиці соціальної справедливості та ін, формуються через діалог між держслужбовцями, експертами, інвесторами й НУО, що відповідає суті концепції Collaborative governance, яка фокусується на колективному прийнятті рішень за участю держави, бізнесу та громадянського суспільства.

ESG-управління передбачає публікацію нефінансових звітів, аудиту соціальних практик, антикорупційних заходів, що, практично, означає впровадження принципів Open-government у публічну політику (ця концепція фокусується на режимі прозорості, де урядова діяльність стає публічною, підзвітною та довірчою).

Концепція Public participation (яка передбачає активне залучення громадян та громадськості в прийняття рішень, що стосуються навколишнього середовища) у контексті інтеграції з ESG проявляється у залученні громади до оцінки екологічних проєктів, політики рівних можливостей, контролю за призначенням коштів, що суттєво збільшує легітимність і ефективність рішень.

У підсумку, слід зазначити, що концепція ESG інтегрує нефінансові вимірювання у політичні рішення та робить державу більш інтегрованою (Whole-of-Gov), координованою на різних рівнях (Multi-Level), співпрацюючою з різними акторами (Collaborative), прозорою (Open government) і відкритою до громад (Public Participation). Це може забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю і екологічною стійкістю у сучасному публічному управлінні.

Аналіз практики країн ЄС та України показав, що при реалізації багаторівневого підходу Whole-of-Government, ESG інтегрується через центри ухвалення рішень (наприклад, CSRD, кліматична політика, один дозвіл). При реалізації Multi-Level Governance, вимоги ЄС (зокрема, Taxonomy, Green Deal тощо) адаптуються на національному рівні (наприклад, для України). При реалізації Collaborative Governance, Green Deal і Just Transition включають державні структури, бізнес і громаду. Спеціалізовані закони (наприклад, щодо корпоративного управління та кліматичної політики) впроваджують управлінські стандарти відповідно до ESG-Governance.

Слід детальніше розглянути цей концептуальний напрям – ESG-Governance, що відноситься до управлінського виміру ESG та, по суті, є компонентом концепції ESG, який фокусується на якості корпоративного або публічного врядування, прозорості прийняття рішень, дотриманні етичних норм, законодавства та принципів підзвітності. Його головна мета – забезпечити таку систему

Таблиця 2
Державні стратегії та ініціативи із впровадження ESG
Table 2
State strategies and initiatives for ESG implementation

Країна / Region / Country / Region	Назва ініціативи / Initiative name	Концепція / Concept	Опис / Description
ЄС / European Union	<i>EU Taxonomy Regulation</i> (Regulation 2020/852, з делегованими актами 2021–2024)	Multi-Level & Whole-of-Gov	Єдина класифікація «зелених» економічних активностей, що сприяє спрямуванню інвестицій у низьковуглецеві сфери та уніфікує ESG-звітність
ЄС / European Union	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> (CSRD), Sustainability Package 2023	Open Gov & Whole-of-Gov	Обов'язкова нефінансова звітність для великих компаній; правила прозорості ESG-рейтинговиків
ЄС / European Union	<i>Green Deal, Just Transition Mechanism</i>	Collaborative & Multi-Level	Інвестиційні програми (100 млрд €) для переходу до «зеленої» економіки із соціальним захистом регіонів
Україна / Ukraine	<i>Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку (2024)</i>	Whole-of-Gov & Open Gov	План з адаптації ESG-звітності згідно з європейськими стандартами ESRS до 2030 року
Україна / Ukraine	<i>Закон України «Про основні засади державної кліматичної політики» (2024)</i>	Multi-Level	Закладає правову основу кліматичної нейтральності відповідно до вимог ЄС
Україна / Ukraine	<i>Закон України «Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення» (в дії з серпня 2025)</i>	Whole-of-Gov	Об'єднання екологічних дозволів в одну стратегію, що підвищує екологічну відповідальність підприємств
Україна / Ukraine	<i>Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» (січень 2025)</i>	ESG-Governance	Відповідність принципам OECD, підвищення прозорості, обмеження корупційних ризиків
Бельгія / Belgium	<i>Federal Sustainable Development Strategy</i> (1997, оновлення 2014–2016)	Whole-of-Gov	Координація усіх держ. органів за принципами ESG на рівні федерального уряду

Джерело: складено авторами за [17; 9; 7; 6; 8]

управління, яка не лише орієнтується на фінансові показники, але й враховує інтереси стейкхолдерів, зменшує ризики недоброчесної поведінки, сприяє стабільності організацій і зміцненню довіри суспільства [13; 10].

ESG-Governance в корпоративному секторі вимагає: прозору структуру управління, наявність незалежних членів у наглядових органах, ефективну систему внутрішнього контролю, антикорупційні політики, гендерну рівність у ке-

рівних органах, чітко визначені повноваження та відповідальність керівників, а також регулярну нефінансову звітність. У державному секторі ESG-Governance означає підзвітність перед громадянами, відкритість процедур закупівель, публічність бюджетного планування та стратегічне управління, яке враховує соціально-екологічні наслідки [12; 18].

Особливість ESG-Governance полягає у його міждисциплінарності, бо цей підхід поєднує принципи права, менеджменту, етики та комплаєнсу. В умовах післявоєнного відновлення України ESG-Governance може мати важливу роль, оскільки дозволяє вибудувати довіру до державних інституцій, забезпечити прозорість розподілу допомоги, запобігти корупційним ризикам і забезпечити стабільне функціонування як приватного, так і публічного сектору відповідно до європейських стандартів управління.

Дані табл. 3 показують, що на практиці стратегії ESG інтегруються через метричні цілі, зв'язок премій із ESG, формальні комітети у радах та незалежні звіти

Таблиця 3

Реалізація ESG-принципів у корпоративному секторі

Table 3

Implementation of ESG principles in the corporate sector

Компанія / Company	ESG-інтеграція / ESG integration	Основні підходи / Main approaches
Unilever	Впровадила стратегію «Sustainable Living Plan» з метою скорочення екопослідку та підвищення соціального впливу. Зв'язала бонуси керівництва з ESG-цілями.	Встановила мету стати «carbon positive» до 2030 і усунути непереробний пластик до 2025 р. Формалізована ESG-звітність за стандартами GRI та SASB
Microsoft	Орієнтована на досягнення «carbon negative by 2030»; розширила інклюзію і цифрову відповідальність.	Річні ESG-звіти з прозорими даними щодо кліматичних цілей та соціального впливу
Patagonia	Структура власності спрямована на захист навколишнього середовища. B-Corp сертифікація. Прозорість у ланцюзі поставок.	Передача компанії у трест, що інвестує в кліматичні проєкти (2022). Відкритий ланцюг постачання, справедливе ставлення до праці, дитячого догляду
Tesla	ESG-управління через раду директорів; публікацію «Impact Report»; політику електромобілізації.	Біржові стандарти (majority vote), щорічні звіти є проявом прозорості корпоративної структури
Delta Electronics	Один із лідерів в ESG-звітності (Dow Jones, CDP); ініціативи нульового споживання енергії в офісах; відновлення коралів.	Перший ESG-звіт 2005 р., постійне лідерство в рейтингах, зелені офіси (LEED Zero)
Astarta Holding (Україна)	Впровадила ESG-комітети в Раді директорів; публікує GRI-звітність; проходить оцінювання EcoVadis, CDP, Sustainalytics.	Перший нефінансовий звіт із GRI у 2017 р.; отримала Silver від EcoVadis і оцінку від Sustainalytics
First Capital REIT (Канада)	Розробила ESG-дорожню карту; отримала MSCI AAA і GRESB рейтинги; встановила зарядки для EV та велопарковки; підтримує соціальні ініціативи.	ESG Roadmap 2020–2024; AAA від MSCI; >300 EV зарядок; GRESB 4-зірковий рейтинг

Джерело: складено авторами за [14; 32; 28].

за GRI/SASB. Корпоративне управління на основі ESG передбачає зміну структури рад директорів, відкриті ESG-звіти, «majority vote», зобов'язання щодо прав працівників і стейкхолдерів. ESG звітність компанії оформлюють як частину офіційних фінансових чи нефінансових річних звітів, відповідно до GRI, SASB, CDP і включають external assurance. Інновації включають зелені офіси, енергетичну ефективність, відновлення природи, зарядки EV, соціальні фонди.

Впровадження ESG-принципів, ESG-управління, ESG-стратегії та ESG-звітності істотно впливає на трансформацію корпоративного менеджменту, інноваційний розвиток компанії та загальну ефективність її господарської діяльності. Ці елементи виступають не лише як інструменти сталого розвитку, а й як чинники стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

ESG-управління, як практична реалізація цих принципів, забезпечує системну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських стандартів у корпоративну архітектуру. Зокрема, воно стимулює утворення ESG-комітетів при радах директорів, адаптацію кодексів етики та розробку політик інклюзивності й кліматичної відповідальності. Така еволюція системи управління зміцнює репутаційний капітал компанії, підвищує її інвестиційну привабливість та спрощує доступ до пільгового фінансування (у тих країнах, де це можливо).

ESG-стратегія стимулює підприємства до розробки нових технологій, продуктів і процесів, що орієнтовані на зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності. Інновації, що спрямовуються на досягнення ESG-цілей, можуть включати: використання відновлюваних джерел енергії, діджиталізацію екологічного моніторингу (наприклад, «green tech» або «clean tech»), розробку socially inclusive бізнес-моделей (наприклад, інклюзивні фінансові продукти), вдосконалення логістики з урахуванням вуглецевого сліду.

Управління інноваціями в рамках ESG-парадигми змінює мотиваційні чинники – інновації стають не лише джерелом прибутку, а й відповіддю на очікування зацікавлених сторін. Відтак, ESG-стратегія виступає інноваційним драйвером, спрямовуючи ресурси на розвиток продуктів із доданою соціальною й екологічною цінністю.

Інтеграція ESG-принципів у стратегії інноваційної діяльності українських компаній вимагає певної послідовності практичних заходів, які враховують вимоги ЄС, виклики цифрової трансформації та потребу в адаптації бізнес-моделі до сталих стандартів. У цьому контексті пропонуємо такий алгоритм дій:

1. Проведення ESG-діагностики поточного стану компанії, зокрема, шляхом здійснення внутрішнього аудит-аналізу екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності. Це дозволить визначити слабкі місця, ризики та зони зростання в контексті інновацій. На цьому етапі важливо узгодити існуючі практики зі стандартами GRI, CSRD, SASB, а також оцінити цифрову зрілість компанії з погляду ESG-звітності та управління даними.

2. Формування ESG-орієнтованої інноваційної стратегії. Це передбачає інтеграцію екологічних і соціальних цілей у стратегічне планування НДДКР, розробку продуктів та технологій. Безперечно, у пріоритетах мають бути «зелені інновації», циркулярні бізнес-моделі, екологічно безпечні ланцюги поста-

чання, технології енергоефективності, соціально-орієнтовані цифрові сервіси тощо. При цьому доцільно застосовувати підхід «Design for ESG», тобто оцінювати нові продукти та процеси за ESG-критеріями ще на етапі розробки.

3. Цифровізація ESG-процесів у рамках інноваційної діяльності. Компанія має запровадити цифрові рішення для моніторингу ESG-індикаторів, управління ризиками, автоматизованого збору та обробки даних. Це включає впровадження ESG-панелей (дашбордів), платформ для нефінансової звітності, інструментів блокчейн-трасування соціально-екологічного впливу, а також застосування штучного інтелекту для прогнозування ESG-ризиків.

4. Формування ESG-компетентного середовища всередині компанії шляхом навчання персоналу, створення міжфункціональних ESG-команд, призначення відповідального за стійкий розвиток (наприклад, Chief Sustainability Officer), а також стимулювання інноваційної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність і екологічну ефективність. Це дозволить інтегрувати ESG не лише в стратегії, а й у корпоративну культуру.

5. Інституціоналізація та зовнішня комунікація ESG-підходу, зокрема регулярна підготовка ESG-звітів згідно з вимогами ЄС, участь у рейтингах та ініціативах сталого розвитку (наприклад, UN Global Compact, Science-Based Targets), взаємодія з інвесторами, громадськістю, органами влади. Це посилюватиме репутацію компанії, відкриватиме доступ до зеленого фінансування та євроінтеграційних програм підтримки інновацій.

У такій послідовності ESG-підхід стане не лише елементом звітності, а й чинником інноваційного розвитку, інструментом адаптації до кліматичних і соціальних викликів, а також основою формування цифрово стійкого бізнесу з перспективами інтеграції у ринок ЄС.

Впровадження системної оцінки ESG-індикаторів в організацію аналітичної діяльності українських корпоративних компаній також є необхідною умовою для наближення до стандартів ЄС, підвищення інвестиційної привабливості та стратегічної стійкості в умовах посткризового відновлення.

Цей процес вимагає певної послідовності дій. Першим кроком є формування відповідального підрозділу або міжфункціональної ESG-групи, яка координуватиме збір, аналіз та інтерпретацію ESG-даних. До її складу повинні входити представники підрозділів з фінансів, персоналу, виробництва, управління ризиками, а також спеціалісти з аналітики та цифрових технологій. Далі компанія повинна провести ґрунтовний аналіз вимог таких документів, як CSRD, GRI Standards, SASB, EU Taxonomy Regulation, щоб визначити перелік індикаторів, обов'язкових до оцінки відповідно до галузі, розміру та типу компанії. Після цього потрібно обрати індикатори для кожного з трьох вимірів ESG – як загальні, так і специфічні для галузі. При цьому слід враховувати, які з них відповідають стратегії компанії, є матеріальними з точки зору стейкхолдерів, підлягають вимірюванню та порівнянню, інтегруються у внутрішні системи управління.

Наступним кроком має бути впровадження цифрових рішень для автоматизованого збору ESG-даних з усіх бізнес-процесів (зокрема, звіти з екології, HR, безпеки, аудиту, постачання). При цьому важливо створити єдину базу даних

або ESG-дашборд. Надалі аналітична команда застосовує уніфіковану методику розрахунку індикаторів, включно з порівнянням з бенчмарками, нормами ЄС або галузевими середніми значеннями. Результати аналізу доцільно представляти у формі регулярних звітів для керівництва (на основі ESG-KPI), публічних звітів (згідно з GRI або CSRD) та візуалізованих ESG-дашбордів для внутрішніх користувачів. Важливим моментом є те, що аналітичні висновки повинні безпосередньо впливати на ухвалення рішень, зокрема, інвестиції, кадрову політику, партнерство, трансформацію бізнес-моделі. ESG-індикатори мають стати частиною системи KPI для топменеджменту.

Сьогодні можна виділити такі проблемні питання реалізації ESG-принципів у публічному та корпоративному управлінні:

1. Відсутність уніфікованої ESG-методології для публічного управління. Більшість українських наукових досліджень переважно зосереджені на корпоративному секторі, тоді як публічне управління не має ані нормативно закріпленої ESG-рамки, ані стандартів оцінки рішень за ESG-критеріями.

2. Фрагментарність ESG-підходів у стратегічному управлінні підприємствами. Українські компанії зазвичай застосовують окремі компоненти ESG (екологічна звітність, KCB, прозорість), але не інтегрують їх у стратегічне планування, KPI, ризик-менеджмент чи інноваційні стратегії.

3. Недостатність системи ESG-звітності та аудиту. В Україні ще не функціонує незалежна ESG-аудиторська система, немає інституціоналізованої практики публічної верифікації нефінансової звітності.

4. Недостатній рівень компетенцій управлінців і менеджерів у сфері ESG. У публічному секторі та серед керівників бізнесу спостерігається дефіцит управлінських компетенцій у сфері ESG, що обмежує впровадження політик сталого розвитку.

5. Відсутність адаптованої ESG-інфраструктури (щодо даних, цифрових систем, стандартів). Україна не має централізованої цифрової платформи, яка би агрегувала нефінансову звітність, ESG-рейтингування компаній і проєктів, дані про екологічні й соціальні наслідки політик.

Окрім того, потребують практичного вирішення питання розробки ESG-індикативних систем для державної політики, зокрема у сфері відновлення, моделювання ESG-орієнтованих бізнес-стратегій з урахуванням воєнної та поствоєнної трансформації ринку, оцінки ефективності ESG-інвестицій у відновлення інфраструктури, енергетики, транспорту, формалізації ESG-ризиків у макроекономічному та бюджетному прогнозуванні, створення навчальних ESG-модулів для керівників ОМС, держслужбовців і корпоративних менеджерів та ін.

ESG-методологію в контексті публічного управління та корпоративного менеджменту доцільно розглядати як системний інструмент інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегічне планування, операційну діяльність, моніторинг результатів і прийняття управлінських рішень.

ESG-методологія в публічному управлінні – це науково обґрунтована сукупність індикаторів, процедур і інструментів для формалізації, оцінювання, впровадження й моніторингу екологічних, соціальних та управлінських аспектів у

процесах формування та реалізації державної політики. Вона, по суті, є системою методів, процедур і критеріїв, яка дозволяє органам державної влади, місцевого самоврядування та інституціям публічного сектору враховувати та інтегрувати принципи сталого розвитку в розробку та реалізацію політик, стратегій і програм. Можна виділити такі її складники, як: індикативні рамки для оцінки екологічних і соціальних наслідків державних рішень; методи бенчмаркінгу і моніторингу ESG-орієнтованих бюджетів, публічних закупівель, регіонального планування; підходи до розрахунку ESG-ризиків для інфраструктурних, енергетичних, цифрових та екологічних проєктів; засоби прозорості звітності перед громадськістю та партнерами; інструменти залучення стейкхолдерів до розробки політик та ін.

ESG-методологію в корпоративному менеджменті можна визначити як сукупність стандартизованих процедур, показників і управлінських рішень, що спрямовані на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегію, структуру, операційні процеси та систему звітності підприємства. Така методологія має включати: ESG-скринінг (попередню діагностику ризиків і впливів); оцінку матеріальних ESG-факторів відповідно до галузевої специфіки (наприклад, згідно з SASB Standards); інтеграцію ESG-індикаторів у KPI менеджменту; застосування міжнародних стандартів (зокрема, GRI, TCFD, ISSB, CDP тощо) для підготовки нефінансової звітності; аудит ESG-звітності зовнішніми структурами; використання ESG-рейтингових оцінок для управління інвестиційною привабливістю та ін.

Для сьогоденної України нагальним питанням є створення комплексу взаємопов'язаних заходів щодо подолання виявлених проблем реалізації ESG-принципів. Цей комплекс заходів має бути адаптованим до викликів післявоєнної відбудови та євроінтеграційного курсу України. У цьому контексті пропонуємо 6 напрямів (табл. 4).

Євроінтеграційна основа цих заходів потребує: синхронізації з Директивою 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive), участі в Європейському ESG-ринку, приєднання до програм ЄС (зокрема, Green Deal, Just Transition Mechanism, Horizon Europe тощо) у частині ESG-інновацій.

Розгорнемо ідеї, що закладені у таблиці 4. Першим етапом повинна стати адаптація міжнародних стандартів (GRI, CSRD, ISSB, TCFD, SASB) до українського регуляторного середовища, з урахуванням воєнного і поствоєнного контексту. Йдеться про розробку єдиних критеріїв для публічного сектору та бізнесу щодо обов'язкових ESG-декларацій, індикаторів, політик і механізмів впровадження. Це дозволить уникнути фрагментарності, спростить взаємодію з міжнародними донорами та сприятиме впровадженню ESG у бюджетування, стратегічне планування і фінансове регулювання. Створення «Національного ESG-коду» або ESG-рамкового документа — нормативної бази, яка забезпечить взаємосумісність державних і приватних ініціатив, спростить зовнішній аудит та дозволить вибудувати ESG-екосистему в унісон з європейськими практиками.

Для забезпечення прозорості, моніторингу результатів та інформування всіх зацікавлених сторін доцільно створити національну ESG-інфраструктуру даних — цифрову платформу, яка слугуватиме джерелом офіційної, актуальної

Таблиця 4

Проект заходів з впровадження ESG-принципів у публічне та корпоративне управління

Table 4

Draft measures for the implementation of ESG principles in public and corporate governance

Напрямок / Direction	Мета / Goal	Заходи / Activities
1. Розвиток ESG-стандартизації та уніфікації / Development of ESG standardization and unification	Уніфікація критеріїв для публічного та корпоративного сектору відповідно до стандартів ЄС.	Адаптація стандартів GRI, CSRD, TCFD, ISSB до українського контексту. Розробка Національного ESG-коду/гайдлайнів для бізнесу та ОМС. Інституалізація ESG-аудиту та ліцензування ESG-консультантів.
2. Формування ESG-інфраструктури даних / Formation of ESG data infrastructure	Створення цифрової екосистеми для обміну, моніторингу та аналізу ESG-даних.	Створення національної ESG Data Hub (аналог ESAP – Європейської єдиної точки доступу до нефінансової звітності). Впровадження реєстру ESG-рейтингів, звітів та сталих проєктів. Інтеграція системи з міжнародними донорами (EIB, EBRD, USAID, Світовий банк).
3. Упровадження ESG-оцінки та рейтингування регіонів і підприємств / Implementation of ESG assessment and rating of regions and enterprises	Запровадження рейтингової системи для розподілу міжнародної допомоги та пільгового фінансування.	Розробка ESG-індексу громад/регіонів/компаній. Формування умов доступу до фінансування: «вища ESG-оцінка – кращі умови кредитування/грантів». Пріоритетність ESG-комплаєнтних проєктів у післявоєнному фінансуванні (будівництво, інфраструктура, енергетика).
4. Розвиток ESG-компетентностей / Development of ESG competencies	Подолання кадрового розриву в знаннях і навичках щодо ESG.	Упровадження ESG-курсів у освітні програми MBA, держслужби, ЗВО. Розробка Національного ESG-компетентнісного профілю для управлінців і державних службовців. Сертифікація ESG-спеціалістів за європейськими моделями (наприклад, сертифікація EFFAS, SASB).
5. Удосконалення ESG-політики та регуляторного середовища / Improvement of ESG policy and regulatory environment	Забезпечення політичної та законодавчої підтримки ESG-трансформації.	Прийняття Закону про ESG-звітність та оцінку сталого впливу, або внесення змін до чинних нормативно-правових актів. Запровадження ESG-критеріїв у державні закупівлі, інвестиційні меморандуми, стратегічне планування. Розробка ESG-орієнтованих стратегій регіонального відновлення (Smart Recovery Plans).
6. ESG-моніторинг, аудит і прозорість / ESG monitoring, audit and transparency	Гарантування підзвітності та довіри суспільства і донорів.	Запровадження ESG-аудиту в державному секторі (наприклад, у проєктах з відбудови). Верифікація ESG-звітності незалежними структурами. Формування публічних ESG-дашбордів з інтерактивною візуалізацією показників.

Джерело: розробка авторів
Source: Authors' development

й верифікованої інформації щодо ESG-профілю підприємств, органів влади, територіальних громад і проектів відбудови. Така платформа (ESG Data Hub) повинна містити реєстр ESG-звітів, рейтингів, стратегій сталого розвитку, а також відображати динаміку змін за індикаторами сталості. Ця система також має інтегруватися з європейською платформою ESAP (European Single Access Point), забезпечуючи сумісність із вимогами ЄС і відкриваючи доступ до європейського ринку ESG-фінансування. У післявоєнному періоді це дозволить забезпечити прозоре використання міжнародної допомоги, моніторити вплив проектів відновлення на довкілля та соціальні стандарти, а також підтримувати довіру до України як партнера, що поділяє європейські принципи підзвітності.

Для справедливого розподілу ресурсів, підтримки найбільш відповідальних учасників та формування стимулів до ESG-трансформації потрібно впровадити систему ESG-оцінки, яка дозволить класифікувати компанії, громади та державні структури за рівнем впровадження ESG-принципів. Це може бути реалізовано у вигляді ESG-індексу або ESG-рейтингування. Подібні індекси мають враховувати ключові показники: енергоефективність, дотримання прав людини, рівень прозорості, інституційну зрілість, екологічні інвестиції, антикорупційні заходи. На їх основі можна встановити пріоритетність доступу до державної підтримки, грантів, участі у відбудовчих програмах та пільговому кредитуванні з боку міжнародних організацій (ЄБРР, Світовий банк, USAID). Це сприятиме здоровій конкуренції в середовищі місцевого самоврядування та бізнесу і пришвидшить загальну ESG-орієнтацію національного розвитку.

Вагомою перешкодою для ефективного впровадження ESG-принципів є кадровий дефіцит – відсутність управлінців, здатних розуміти й інтегрувати ESG-принципи в практичну діяльність. Тому доцільно запровадити широкую мережу освітніх програм, сертифікацій та тренінгів для різних рівнів управлінців і акторів, зокрема, державних службовців, керівників підприємств, експертів, викладачів та ін. Ці програми мають базуватись на сучасних міжнародних підходах до ESG-компетентностей (наприклад, SASB Competency Model, EFFAS ESG Certified Analyst) і охоплювати такі модулі, як: стратегічне ESG-управління, сталий фінансовий аналіз, кліматичне ризикуванню, нефінансова звітність, етика, управління стейкхолдерами. Розвиток освітньо-наукового компонента забезпечить стійкість реформ і створить кадрову основу для довготривалої інтеграції України в європейський простір ESG-управління.

Для широкого впровадження ESG необхідне ухвалення змін до законодавчих та підзаконних актів, які встановлюють вимоги до ESG-звітності, відповідальності за недотримання принципів сталого розвитку, а також пільги та стимули для компаній, які дотримуються цих принципів. Бажано розробити спеціальний Закон України «Про ESG-звітність», який зобов'яже великі компанії та органи публічної влади публікувати нефінансову інформацію, а також інтегрувати ESG-критерії в законодавство про державні закупівлі, концесії, публічні інвестиції. Крім того, ESG має стати складовою державних стратегій — зокрема, Плану відновлення України, Стратегії низьковуглецевого розвитку, Національної економічної стратегії та регіональних програм розвитку.

Довіра до ESG-систем базується на її перевірюваності. Тому необхідно створити механізми незалежного ESG-аудиту, верифікації звітності та громадського контролю. Для цього потрібні сертифіковані аудитори, акредитовані органи оцінювання, чітко визначені вимоги до звітів і обов'язкова їх публікація у відкритому доступі. Також доцільно створити публічні ESG-дашборди, які будуть візуалізувати динаміку впровадження ESG-принципів по секторах, регіонах і компаніях. Це забезпечить прозорість розподілу ресурсів, ефективність управління відновленням і залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Системна та інтегрована трансформація підходів до управління в Україні на основі ESG не лише сприяє прозору і відповідальному післявоєнному відновленню, а й закладає основу для конкурентоспроможності української економіки у постіндустріальному, екологічно та соціально орієнтованому світі. Реалізація концепції ESG дозволить Україні стати не просто об'єктом допомоги, а й партнером з високими стандартами управління, сумісними з європейськими та глобальними рамками сталого розвитку.

ESG концепція є комплексною та всеохоплюючою і при цьому формує системну основу трьохвимірного, збалансованого, суспільноважливого і значимого управління компаніями, ринками, територіями, галузями, країнами та регіонами. ESG-методологія з інструменту оцінки ризиків або формальної звітності стає системою цінностей, що підкріплена управлінською логікою і метриками і є невід'ємною частиною сучасного публічного та корпоративного управління. У публічному секторі вона забезпечує соціальну справедливість, екологічну безпеку та ефективну підзвітність. У корпоративному – формує інноваційно орієнтовану, стійку, відповідальну і конкурентоздатну бізнес-модель.

ESG-підхід має стати методологічною основою трансформації України у бік стійкої, прозорої, соціально відповідальної держави та зростаючої економіки після війни. Його впровадження потребує подальших наукових досліджень, що поєднуюватимуть міжнародні стандарти з українським контекстом та обґрунтовуватимуть інституційні і законодавчі зміни в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Ефективність державного управління*, 2024, 3(80/81), 45–50. DOI: <https://doi.org/10.36930/508006>
2. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023, № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
3. Кудрявцев В.М. Забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств в умовах цифрової трансформації та впровадження принципів ESG. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2024, № 33, с. 154-166. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.154>
4. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024, № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>

5. Парфентьева О. (2023). Институалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>
6. Про інтегроване запобігання та контроль промислового забруднення. Закон України від 16 липня 2024 року, № 3855-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3855-20#Text>
7. Про основні засади державної кліматичної політики. Закон України від 8 жовтня 2024 року, № 3991-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3991-20#Text>
8. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Закон України від 9 січня 2025 року, № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
9. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>
10. Defining the 'G' in ESG Governance Factors at the Heart of Sustainable Business. WEF. June 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_the_G_in_ESG_2022.pdf
11. ESG 101: What does social in ESG mean? URL: <https://www.onetrust.com/blog/esg-101-what-does-social-in-esg-mean/>
12. ESG Governance and Risk Management: Coordinating Anti-corruption and Sustainability in Practice. URL: <https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/2025-02/TIUK-Guidance-ESG-Governance-Risk-Management%20%281%29.pdf>
13. ESG Governance Governance. ESG Disclosure & Reporting. May 30, 2025. URL: <https://www.esg-advising.com/insights/esg-governance>
14. ESG Reporting in 2023: How to Enhance Your Corporate. URL: <https://www.captions.com/blog/esg-reporting>
15. ESG reporting: Making the societal impacts of businesses transparent. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/env/items/51480/en>
16. ESG: A comprehensive guide to the main principles. Corporate Governance Institute. URL: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/esg-a-comprehensive-guide-to-environmental-social-and-governance-principles/>
17. EU taxonomy for sustainable activities. European Commission. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en?utm_source=chatgpt.com
18. Governance Factors in ESG: What to include. URL: <https://www.mercia-group.com/mercia-news-and-blog/governance-factors-esg/>
19. Hardyment R. A Short History of «ESG». URL: <https://www.linkedin.com/pulse/short-history-esg-richard-hardyment-vmouc>
20. Hermiyetti, H. Integration of ESG principles in corporate governance: A review of the latest literature. *International Journal of Economic Perspectives*, 2025, № 19(5), Pp. 2329–2338. URL: <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/1054>
21. James Lumberg. A History of Impact Investing. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/news/history-impact-investing>
22. Karoline Baxa, Özge Sahinb, Claudia Czadob, Sandra Paterlinia. ESG, Risk, and (tail) dependence. arXiv:2105.07248v2 [q-fin.RM] 9 Nov 2021. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.07248>
23. Krantz T. What is environmental, social and governance (ESG)? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance?>
24. Kuzey C., Al-Shaer H., Karaman A.S. Uyar A. Public governance, corporate governance and excessive ESG. *Corporate Governance*, 2023, Vol. 23 №. 7, pp. 1748-1777. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2023-0028>

25. Lawton G. A timeline and history of ESG investing, rules and practices. URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices>
26. Origin of ESG: Global Compact «Who Cares Wins». URL: <https://www.todayesg.com/origin-of-esg-global-compact-who-cares-wins>
27. Shmelev S. E., Gilardi E. Corporate Environmental, Social, and Governance Performance: The Impacts on Financial Returns, Business Model Innovation, and Social Transformation. *Sustainability*, 2025, 17(3), 1286. <https://doi.org/10.3390/su17031286>
28. Sustainability report 2022. Astarta Holding. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf
29. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
30. What are the Principles for Responsible Investment? URL: <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>
31. What is ESG (environmental, social and governance)? URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG?>
32. What is ESG Governance? Examples & Best Practices. ESGPRO. URL: <https://esgpro.co.uk/what-is-esg-governance-examples-best-practices/>
33. What is ESG Management? URL: <https://esgthereport.com/what-is-esg-management/>
34. What-are-esg-investing-principles. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/what-are-esg-investing-principles>
35. Ziyuan Xiaa, Anchen Sunb, Xiaodong Caib, Saixing Zenga. Modeling the Evolutionary Trends in Corporate ESG Reporting: A Study based on Knowledge Management Model. arXiv:2309.07001v2 [cs.CE] 26 May 2024. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2309.07001>

Конфлікт інтересів: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2025

Стаття рекомендована до друку 18.04.2025

Valerii Babaiev, PhD in public administration, associate professor,
department of economic policy and management,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8652-2974> e-mail: babaevV@ukr.net

Natalia Klymenko, PhD in public administration, associate professor,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3951-7624> e-mail: magazin12007@ukr.net

Viktoriia Berlizova, PhD in public administration, senior lecturer,
department of economic policy and management,
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,
V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-1291> e-mail: tchernjatina@ukr.net

Denys Tymokha, PhD in public administration, associate professor, department of economic policy and management, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7837-7567> e-mail: timoxadenisprepod@gmail.com

IMPLEMENTATION OF ESG PRINCIPLES IN PUBLIC AND CORPORATE GOVERNANCE

Abstract. The article deals with the genesis of the ESG concept and its components – environmental, social, and governance dimensions. It explores the essence of key related terms such as ESG principles, ESG management, ESG factors, ESG ratings, ESG reporting, ESG investing, and ESG strategy. The paper proposes a definition of ESG as a systemic foundation for three-dimensional, balanced, socially significant, and value-driven governance of companies, markets, territories, sectors, countries, and regions. The study analyzes the manifestations of ESG in contemporary public governance frameworks, including Whole-of-Government, Multi-Level Governance, Collaborative Governance, Open Government, and Public Participation.

The article highlights the features of ESG-Governance in both the corporate and public sectors. It explores innovation management within the ESG paradigm and proposes a sequence of actions for integrating ESG principles into the innovation strategies of Ukrainian companies. Additionally, the study presents an algorithm for implementing a systemic assessment of ESG indicators into the analytical operations of corporate entities in Ukraine.

A set of critical issues regarding the implementation of ESG principles in public and corporate governance is identified, including the absence of a unified ESG methodology for public administration, the fragmentation of ESG approaches in strategic enterprise management, the lack of comprehensive ESG reporting and auditing systems, the insufficient level of ESG-related competencies among executives and managers, the underdevelopment of ESG infrastructure, and the need to design ESG indicator systems for public policy – particularly in the context of post-war market transformation and the assessment of ESG investment effectiveness in the reconstruction of infrastructure, energy, and transport.

The paper formulates the content and definition of ESG methodology for both public administration and corporate management. It presents a framework of six interconnected pillars for the implementation of ESG principles in public and corporate governance, grounded in the synergy between European integration, digital transformation, and sustainable development.

Keywords: *ESG Principles, ESG-Management, ESG-Methodology, Public Administration, Corporate Management, Innovation Strategy.*

In cites: Babaiev, V. Yu., Klymenko, N. H., Berlizova, V. A., Tymokha, D. A. (2025). Implementation of ESG principles in public and corporate. *Theory and Practice of Public Administration*, 1 (80), 132–152. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Berezovskyi, P. P. (2024). Integration of the ESG approach into managerial decisions for the development of public-private partnership in Ukraine. *Efficiency of public administration*, 3(80/81), 45–50. DOI: <https://doi.org/10.36930/508006> [in Ukrainian].

2. Korchahina, L. (2023). Scientific and methodological foundations of building the mechanism of ESG activity management at the enterprise. *Economy and Society*, (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71> [in Ukrainian].
3. Kudriavtsev, V. M. (2024). Ensuring sustainable development of transport enterprises in the context of digital transformation and implementation of ESG principles. *Problems and prospects for the development of entrepreneurship*, (33), 154–166. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.154> [in Ukrainian].
4. Luchko, H. (2024). Corporate social responsibility in Ukraine. *Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130> [in Ukrainian].
5. Parfentieva, O. (2023). Institutionalization of environmental, social and governance practices. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112> [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). On integrated prevention and control of industrial pollution. Law No. 3855-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3855-20> [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). On the main principles of state climate policy. Law No. 3991-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3991-20> [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). On regulation of legal entities during the transitional period. Law No. 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> [in Ukrainian].
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). On approval of the Strategy for the implementation of sustainability reporting. Order No. 1015-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p> [in Ukrainian].
10. World Economic Forum. (2022). Defining the 'G' in ESG: Governance Factors at the Heart of Sustainable Business. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_the_G_in_ESG_2022.pdf
11. OneTrust. (n.d.). ESG 101: What does social in ESG mean? URL: <https://www.onetrust.com/blog/esg-101-what-does-social-in-esg-mean/>
12. Transparency International UK. (2025). ESG Governance and Risk Management: Coordinating Anti-corruption and Sustainability in Practice. URL: <https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/2025-02/TIUK-Guidance-ESG-Governance-Risk-Management.pdf>
13. ESG Advising. (2025). ESG Governance: ESG Disclosure & Reporting. URL: <https://www.esg-advising.com/insights/esg-governance>
14. Capptions. (2023). ESG Reporting in 2023: How to Enhance Your Corporate. URL: <https://www.capptions.com/blog/esg-reporting>
15. European Commission. (n.d.). ESG reporting: Making the societal impacts of businesses transparent. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/env/items/51480/en>
16. Corporate Governance Institute. (n.d.). ESG: A Comprehensive Guide to the Main Principles. URL: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/esg-a-comprehensive-guide-to-environmental-social-and-governance-principles/>
17. European Commission. (n.d.). EU Taxonomy for Sustainable Activities. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
18. Mercia Group. (n.d.). Governance Factors in ESG: What to Include. URL: <https://www.mercia-group.com/mercias-news-and-blog/governance-factors-esg/>
19. Hardymont, R. (n.d.). A Short History of «ESG». URL: <https://www.linkedin.com/pulse/short-history-esg-richard-hardymont-vmouc>
20. Hermiyetti, H. (2025). Integration of ESG principles in corporate governance: A review of the latest literature. *International Journal of Economic Perspectives*, 19(5), 2329–2338. URL: <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/1054>

21. Lumberg, J. (2024). A History of Impact Investing. URL: <https://www.investopedia.com/news/history-impact-investing>
22. Baxa, K., Sahin, Ö., Czado, C., & Paterlini, S. (2021). ESG, risk, and (tail) dependence. arXiv preprint. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.07248>
23. Krantz, T. (n.d.). What is Environmental, Social and Governance (ESG)? IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance>
24. Kuzey, C., Al-Shaer, H., Karaman, A. S., & Uyar, A. (2023). Public governance, corporate governance and excessive ESG. *Corporate Governance*, 23(7), 1748–1777. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2023-0028>
25. Lawton, G. (n.d.). A Timeline and History of ESG Investing, Rules and Practices. URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices>
26. TodayESG. (n.d.). Origin of ESG: Global Compact «Who Cares Wins». URL: <https://www.todayesg.com/origin-of-esg-global-compact-who-cares-wins>
27. Shmelev, S. E., & Gilardi, E. (2025). Corporate environmental, social, and governance performance: The impacts on financial returns, business model innovation, and social transformation. *Sustainability*, 17(3), 1286. URL: <https://doi.org/10.3390/su17031286>
28. Astarta Holding. (2023). Sustainability Report 2022. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf
29. United Nations Global Compact. (n.d.). The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
30. UN PRI. (n.d.). What Are the Principles for Responsible Investment? URL: <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>
31. TechTarget. (n.d.). What is ESG (Environmental, Social and Governance)? URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG>
32. ESGPRO. (n.d.). What is ESG Governance? *Examples & Best Practices*. URL: <https://esgpro.co.uk/what-is-esg-governance-examples-best-practices/>
33. ESG The Report. (n.d.). What is ESG Management? URL: <https://esgthereport.com/what-is-esg-management/>
34. World Economic Forum. (2020). What Are ESG Investing Principles? URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/what-are-esg-investing-principles>
35. Xia, Z., Sun, A., Cai, X., & Zeng, S. (2024). Modeling the evolutionary trends in corporate ESG reporting: A study based on knowledge management model. arXiv preprint. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2309.07001>

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest.

The article was received by the editors 15.03.2025

The article is recommended for printing 18.04.2025