

DOI: 10.15276/EJ.01.2026.4
DOI: 10.5281/zenodo.19645825
UDC: 330.146.2:339.16:658.01
JEL: G34, L23, M21, Q51

ESG-СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ESG-STRATEGY AS A TOOL FOR BUSINESS MODEL TRANSFORMATION AND THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE

Hanna M. Koptieva, Doctor of Economic Sciences, Professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3082-2094
Email: Hanna.Koptieva@khp.edu.ua

Received 04.12.2025

Коптєва Г.М. ESG-стратегія як інструмент трансформації бізнес-моделі та формування організаційної відповідальності підприємства. Оглядова стаття.

У статті обґрунтовано роль ESG-стратегії як управлінського інструменту трансформації бізнес-моделі та формування організаційної відповідальності підприємства. Проаналізовано обмеженість традиційних підходів корпоративної соціальної відповідальності з позицій інтеграції принципів відповідальності у систему управління. Обґрунтовано концептуальні відмінності між КСВ та ESG і доцільність використання ESG як інструменту управлінського впливу. Уточнено сутність поняття «організаційна відповідальність підприємства» та систематизовано управлінські процеси і рішення, через які ESG впливає на стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність бізнесу.

Ключові слова: ESG-стратегія, організаційна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, стратегічне управління, трансформація бізнесу, корпоративне управління, управлінські рішення, сталий розвиток

Koptieva H.M. ESG-Strategy as a Tool for Business Model Transformation and the Formation of Organizational Responsibility of the Enterprise. Review article.

The article substantiates the role of ESG strategy as a managerial instrument for business model transformation and the formation of organizational responsibility of the enterprise. The limitations of traditional corporate social responsibility approaches are analyzed from the perspective of integrating responsibility principles into the management system. Conceptual differences between CSR and ESG are justified, along with the expediency of using ESG as a tool of managerial influence. The essence of the concept of organizational responsibility of the enterprise is clarified, and managerial processes and decisions through which ESG affects business resilience, adaptability, and competitiveness are systematized.

Keywords: ESG strategy, organizational responsibility, corporate social responsibility, strategic management, business transformation, corporate governance, managerial decisions, sustainable development

Сучасні умови функціонування бізнесу характеризуються зростанням невизначеності, посиленням регуляторних вимог, підвищенням уваги з боку інвесторів і суспільства до нефінансових аспектів діяльності підприємств. У цих умовах традиційні підходи до корпоративної соціальної відповідальності виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу, що зумовлює переосмислення ролі відповідальності в системі управління підприємством.

Останніми роками все більшого поширення набуває ESG-підхід, який поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств і використовується як інструмент оцінювання ризиків, інвестиційної привабливості та нефінансової результативності. Водночас у наукових дослідженнях ESG часто розглядається переважно як рамка звітності або зовнішній інструмент відповідності вимогам стейкхолдерів, тоді як його потенціал як інструменту трансформації бізнесу залишається недостатньо систематизованим.

Особливої уваги потребує питання організаційної відповідальності підприємств, яка виходить за межі традиційної корпоративної соціальної відповідальності та охоплює внутрішні управлінські процеси, механізми прийняття рішень, корпоративне врядування та управління ризиками. У цьому контексті ESG може розглядатися не лише як сукупність критеріїв оцінювання, а як інструмент, що формує організаційну відповідальність і забезпечує трансформацію бізнес-моделі відповідно до сучасних викликів. З огляду на це, актуалізується потреба в науковому осмисленні ESG не як декларативної концепції, а як управлінського інструменту, що забезпечує інтеграцію принципів відповідальності у стратегічне управління та сприяє трансформації бізнесу в умовах зростаючої складності та нестабільності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Сучасні наукові дослідження проблематики корпоративної відповідальності демонструють еволюцію підходів від концепції корпоративної соціальної відповідальності до інтегрованих ESG-стратегій, які

дедалі частіше розглядаються як інструмент стратегічного управління, підвищення вартості бізнесу та забезпечення його стійкості в умовах невизначеності.

У працях українських науковців корпоративна соціальна відповідальність розглядається як інституційна складова розвитку бізнесу та чинник формування безпечного економічного середовища. Так, у дослідженні Коптевої Г.М. [1] корпоративна соціальна відповідальність інтерпретується як інститут розвитку бізнесу, що впливає на стратегічні орієнтири підприємств та їхню взаємодію зі стейкхолдерами. У праці [2] соціальна відповідальність обґрунтовується як сучасний принцип планування розвитку безпечного бізнесу в торгівлі, що підкреслює її прикладне значення для управлінських рішень. Подібний фокус простежується й у публікації Лучко Г. [3], присвяченій розвитку соціальної відповідальності бізнесу, де наголошується на необхідності її інтеграції у стратегічні та управлінські процеси підприємств. У сукупності ці дослідження формують теоретичне підґрунтя для переходу від декларативних підходів до відповідальності до більш системних управлінських моделей.

Значний масив сучасних зарубіжних досліджень зосереджений на осмисленні ESG як наступного етапу розвитку концепції корпоративної відповідальності. Узагальнюючий огляд досліджень ESG і корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у корпоративних фінансах, здійснений дослідниками Гіллан С.Л., Кох А. і Старкс Л.Т. (Gillan, Koch & Starks, 2021) [4], показує зростання уваги до ESG-факторів як складової стратегічного управління та корпоративного врядування, особливо у великих компаніях.

Низка робіт присвячена аналізу впливу ESG-показників на вартість і результати діяльності підприємств. Зокрема, емпіричні дослідження на матеріалах компаній США, Китаю та Великої Британії підтверджують позитивний або умовно позитивний зв'язок між ESG-результативністю та фінансовими показниками, з урахуванням галузевої специфіки, розміру підприємства та якості корпоративного управління [5; 6; 7]. Це підсилює аргументацію щодо доцільності розгляду ESG не лише як інструменту звітності, а як елемента стратегічних рішень.

Окремий напрям досліджень стосується ролі ESG у зниженні ризиків та підвищенні стійкості бізнесу. У праці Фінгер М. і Розенбойм М. (Finger & Rosenboim, 2022) [8], а також Брігі П. (Brighi, 2025) [9] доводиться, що впровадження ESG-політик та управління ESG-контроверсіями впливає на ризиковий профіль підприємств і їхню ринкову вартість. У цьому контексті заслуговують на увагу підходи до вимірювання ESG-результативності в умовах невизначеності, зокрема концепція Net ESG (N-ESG), запропонована Онган С. та співавторами (Ongan et al., 2025) [10], яка розширює аналітичні можливості оцінювання сталості бізнесу.

Питання практичної інтеграції ESG-принципів у стратегії розвитку підприємств висвітлюються як у міжнародних, так і у вітчизняних дослідженнях. Так, Барбоса А. та ін. (Barbosa et al., 2023) [11] аналізують вплив інтеграції ESG-критеріїв на корпоративну стійкість, підкреслюючи значення комплексного підходу до екологічних, соціальних та управлінських аспектів.

Українські автори зосереджуються на галузевих та методичних аспектах ESG-активності. Зокрема, Болгар Т.М. і Корчагіна Л.Ф. [12] розглядають науково-методичні підходи до організації ESG-діяльності підприємств, а Маренич Т. і Смігунова О. [13] аналізують інтеграцію ESG-стандартів у стратегії розвитку аграрних підприємств, підкреслюючи прикладний характер ESG-стратегії як інструменту трансформації бізнес-процесів.

Окрему групу становлять праці, присвячені впровадженню ESG-принципів у корпоративному та публічному управлінні, а також у сфері інвестування. Бабаєв В.Ю. та співавтори [14] аналізують реалізацію ESG-принципів у публічному та корпоративному управлінні, наголошуючи на їх значенні для підвищення прозорості та відповідальності управлінських рішень. Питання ESG-інвестування та його стратегічних аспектів розкриваються у дослідженні Ганечко І. та Афанасьєва К. [15]. Водночас у більшості досліджень [16; 17] ESG акцент робиться на його впливі на фінансові результати або рейтингові оцінки, тоді як управлінські механізми формування відповідальності організації залишаються недостатньо систематизованими.

Практичний вимір ESG доповнюється аналітичними матеріалами, зокрема звітом KPMG [18], який акцентує увагу на ESG-due diligence як інструменті оцінювання нефінансових ризиків компанії. Загальносвітовий контекст формують цілі сталого розвитку ООН [19], які визначають нормативну та ціннісну рамку ESG-трансформацій.

Отже, аналіз останніх публікацій свідчить про поступовий перехід від розгляду корпоративної соціальної відповідальності як окремої управлінської практики до трактування ESG-стратегії як комплексного інструменту трансформації бізнесу. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо систематизовано управлінський вимір ESG як механізму формування організаційної відповідальності великих підприємств, що зумовлює необхідність подальших прикладних досліджень у цьому напрямі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Аналіз останніх наукових публікацій засвідчує, що дослідження у сфері ESG переважно зосереджені на оцінюванні впливу ESG-показників на фінансові результати, вартість і ризики підприємств, а також на розвитку підходів до ESG-оцінювання та рейтингування. Водночас ESG здебільшого розглядається як інструмент нефінансової звітності або відповідності регуляторним вимогам, тоді як внутрішні управлінські механізми реалізації ESG-стратегії залишаються недостатньо систематизованими.

Недостатньо дослідженою залишається роль ESG-стратегії у формуванні організаційної відповідальності та трансформації бізнесу підприємств. У наукових працях часто ототожнюється організаційна відповідальність із корпоративною соціальною відповідальністю без урахування трансформаційного впливу ESG на стратегічне управління, бізнес-процеси та корпоративне врядування, що зумовлює наукову прогалину та визначає предмет дослідження цієї статті.

Метою статті є обґрунтування ролі ESG як інструменту трансформації бізнесу та формування організаційної відповідальності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

У наукових публікаціях поняття «організаційна відповідальність» не має усталеного тлумачення та найчастіше використовується в контексті корпоративної соціальної відповідальності або корпоративної відповідальності загалом. У більшості досліджень відповідальність організації розглядається як добровільний підхід бізнесу до інтеграції соціальних та екологічних питань у діяльність підприємства з метою позитивного впливу на суспільство та довкілля. Водночас таке трактування відповідальності зосереджується переважно на зовнішніх проявах діяльності підприємства та добровільних ініціативах, залишаючи поза увагою внутрішні управлінські процеси, механізми прийняття рішень та відповідальність організації як цілісної системи управління.

Аналіз сучасних наукових публікацій з проблематики ESG та корпоративної відповідальності [1, 4, 8, 11, 12, 14] засвідчує, що організаційна відповідальність підприємств є більш широким поняттям, ніж КСВ, і включає внутрішню інтеграцію ESG-принципів у систему управління, прийняття рішень та бізнес-процеси [1, 2]. КСВ, як правило, концентрується на зовнішніх соціальних ініціативах і благодійності, тоді як організаційна відповідальність охоплює процесуальні зміни всередині підприємства та вплив на ефективність управлінських рішень.

Дослідження Гіллан С.Л., Кох А. і Старк Л.Т. (Gillan, Koch & Starks, 2021) [4] та Барбоза А. та ін. (Barbosa et al., 2023) [11] підтверджують, що ESG-стратегії формують структуровану систему управління, що поєднує фінансові та нефінансові показники, і стає основою організаційної відповідальності.

За даними Аларені Б., Хамдан А. (Alareeni & Hamdan, 2020) [5], а також Дуань Ю., Ян Ф., Сюн Л. (Duan, Yang & Xiong, 2023) [6], інтеграція ESG у діяльність підприємства сприяє трансформації внутрішніх процесів: оптимізації управлінських рішень, підвищенню прозорості та ефективності управління ризиками. ESG не обмежується зовнішньою звітністю, а виступає активним інструментом розвитку організаційної відповідальності, формуючи культуру відповідального управління та стимулюючи зміни в бізнес-моделях. Фінгер М. і Розенбойм М. (Finger & Rosenboim, 2022) [8] додають, що підприємства, які системно інтегрують ESG, отримують стратегічні переваги: підвищення стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Сучасні підприємства мають складну структуру стейкхолдерів і високі нефінансові ризики, що робить інтеграцію ESG більш комплексною [7, 10]. Використання ESG у таких організаціях формує організаційну відповідальність на всіх рівнях: від стратегічного планування до операційних процесів. Аналіз публічних ESG-звітів великих компаній США та ЄС [5, 11] показує, що ступінь інтеграції ESG корелює з ефективністю внутрішніх процесів і здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У межах даного дослідження використовується термін «організаційна відповідальність», а не «корпоративна відповідальність», що зумовлено прагненням уникнути обмеження аналізу виключно корпораціями як формою власності. Поняття «організаційна відповідальність» дозволяє охопити ширше коло суб'єктів господарювання та акцентувати увагу на відповідальності організації як системи управління, незалежно від її організаційно-правової форми.

Хоча корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-стратегії пов'язані спільними ціннісними принципами соціальної та екологічної відповідальності, вони відрізняються за метою, механізмами впровадження та управлінським впливом. Ключові відмінності між цими інструментами в контексті управлінського впливу систематизовано в табл. 1.

У такому розумінні ESG виступає не аналогом корпоративної соціальної відповідальності, а інструментом, через який організаційна відповідальність інтегрується у стратегічні та операційні процеси управління підприємством. При цьому, організаційна відповідальність у дослідженні не розглядається як окрема концепція поряд із КСВ та ESG, а трактується як результат інтеграції ESG-принципів у систему управління підприємством. Актуальність управлінського підходу до ESG підтверджується результатами Global ESG Due Diligence Study 2024, згідно з якими 58% респондентів вважають раннє виявлення ESG-ризиків і можливостей таким, що має безпосередню фінансову цінність, а 44% зазначають регуляторні вимоги як ключовий чинник інтеграції ESG у процеси управління [18].

У цьому контексті ESG набуває значення управлінського інструменту, через який формується організаційна відповідальність підприємства. Інтеграція ESG-принципів у систему врядування та управління зумовлює зміну підходів до прийняття управлінських рішень, перерозподіл відповідальності між рівнями управління та посилення відповідальності організації за довгострокові наслідки своєї діяльності. Таким чином, організаційна відповідальність формується не як сукупність окремих ініціатив, а як результат системних управлінських рішень, що приймаються в межах реалізації ESG-стратегії.

Таблиця 1. Ключові відмінності КСВ та ESG як інструментів управління відповідальністю підприємства

Критерій	КСВ	ESG
Мета та фокус	Традиційно спрямована на зовнішню соціальну відповідальність підприємства, виконання етичних норм та реалізацію благодійних або соціально-орієнтованих ініціатив	Інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії у стратегічне управління та бізнес-моделі. Основна мета ESG – підвищення стійкості, прозорості та економічної ефективності підприємства при одночасному збереженні відповідальності перед стейкхолдерами.
Механізми та управлінська інтеграція	Часто реалізується як окремі ініціативи чи програми, які можуть існувати паралельно до основного бізнес-процесу. Частіше не зачіпає внутрішню організаційну структуру та процеси.	Передбачає системну інтеграцію у всі управлінські процеси, включаючи прийняття стратегічних рішень, управління ризиками, мотивацію персоналу та оцінку результатів діяльності. ESG-трансформація змінює бізнес-модель підприємства.
Регуляторна та аналітична роль	Як правило, носить більш декларативний характер і не завжди підлягає вимірюванню та інтеграції у фінансові та стратегічні показники.	Тісно пов'язана з вимогами інвесторів, регуляторів та рейтингових агентств і використовується для об'єктивної оцінки стійкості та ризиків підприємства

Джерело: власна розробка автора

ESG-стратегія не обмежується зовнішньою звітністю чи відповідністю регуляторним вимогам – вона виконує роль активного інструмента трансформації бізнесу. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегічне управління підприємства впливає на ключові елементи бізнес-моделі, включаючи організаційну структуру, внутрішні процеси, прийняття рішень і систему управління ризиками.

На відміну від КСВ, де соціальні чи екологічні ініціативи часто реалізуються як окремі програми, ESG формує цілісну стратегію розвитку, яка охоплює всі рівні управління та забезпечує синхронізацію фінансових, операційних та нефінансових показників. Впровадження ESG сприяє:

- оптимізації бізнес-процесів;
- підвищенню прозорості та підзвітності;
- зміцненню корпоративної культури відповідальності;
- покращенню взаємодії зі стейкхолдерами;
- підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Особливо виразно трансформаційний потенціал ESG проявляється у великих підприємствах, які мають складну структуру управління, що потребує необхідності координувати ESG-ініціативи між численними департаментами та підрозділами, складну структуру стейкхолдерів із різними інтересами, значні регуляторні вимоги та підвищені нефінансові ризики. У таких організаціях ESG стає не просто рамкою для оцінки, а системним механізмом трансформації управлінських рішень і бізнес-моделі, що дозволяє адаптувати підприємство до змінного зовнішнього середовища та забезпечує довгострокову економічну безпеку. ESG-стратегія виступає стратегічним інструментом перетворення бізнесу, інтегруючи відповідальність на всіх рівнях управління та формуючи нові підходи до організаційної відповідальності підприємств. Ефективна ESG-стратегія забезпечує баланс інтересів різних груп, знижує ризики конфліктів і сприяє довгостроковій стабільності бізнесу.

Однією з ключових особливостей є системна інтеграція ESG у всі управлінські процеси: стратегічне планування, прийняття рішень, управління ризиками, внутрішній контроль та мотивація персоналу. Це дозволяє забезпечити синхронізацію цілей ESG з фінансовими та операційними показниками, підвищити прозорість діяльності та зміцнити корпоративну культуру відповідальності.

За даними KPMG, 45% інвесторів зазначили, що результати ESG due diligence мали суттєвий вплив на параметри інвестиційних угод або рішення щодо їх перегляду. Це свідчить про те, що ESG дедалі частіше виступає не інструментом звітності, а механізмом управлінської відповідальності за довгострокові наслідки діяльності підприємства [18].

Таким чином, для підприємств ESG є не просто набором стандартів або інструментом звітності, а комплексним механізмом трансформації бізнесу, який дозволяє підвищити ефективність управління, адаптивність і стійкість організації в умовах динамічного та високоризикового середовища.

Організаційна відповідальність формується на всіх рівнях: від стратегічного планування до операційних процесів. Зазначена логіка інтеграції ESG у систему управління та формування організаційної відповідальності відображена у табл. 2.

При цьому, управлінський компонент (G) у системі ESG є фундаментом для формування організаційної відповідальності, оскільки він забезпечує легітимність екологічних (E) та соціальних (S) ініціатив.

Інтеграція компонентів ESG у внутрішні управлінські процеси формує організаційну відповідальність підприємства (рис. 1), яка ілюструє, як ESG впливає на внутрішні процеси управління та через них забезпечує трансформацію бізнесу, підвищуючи ефективність, стійкість та конкурентоспроможність.

Таблиця 2. Механізм інтеграції ESG у внутрішні процеси та рівень організаційної відповідальності

Компонент ESG	Управлінські процеси	Вплив на організаційну відповідальність	Джерело
E (екологія)	Управління екологічними ризиками, енергоменеджмент, сталий ланцюг постачання	Підвищує здатність підприємства враховувати екологічні ризики у прийнятті рішень	Duan et al., 2023 [6]; Barbosa et al., 2023 [11]
S (соціальна відповідальність)	Корпоративна культура, мотивація персоналу, соціальні ініціативи	Формує внутрішню культуру відповідальності, зміцнює соціальні стандарти	Коптева Г.М., 2023 [1, 2]; Gillan et al., 2021 [4]
G (управління)	Корпоративне врядування, прозорість звітності, управління ризиками	Забезпечує системну інтеграцію ESG у стратегічні та операційні рішення	Коптева Г.М., 2023 [1, 2]; Gillan et al., 2021 [4]

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 2, 4, 6, 11]

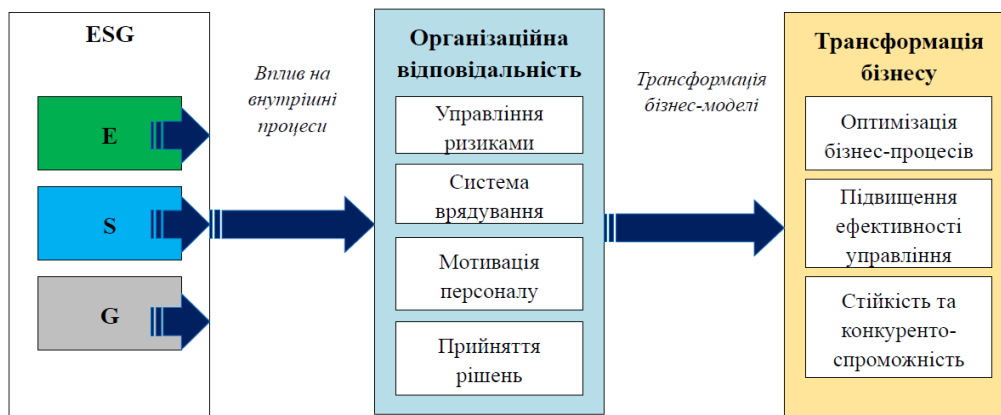


Рисунок 1. Логіка інтеграції ESG у систему управління в процесі трансформації бізнесу

Джерело: власна розробка автора

Як видно з рис. 1, організаційна відповідальність розглядається як інтегрована характеристика системи управління, що формується внаслідок прийняття управлінських рішень під впливом ESG-принципів. При цьому, ESG впливає на внутрішні управлінські функції, що дозволяє підприємству трансформувати бізнес-модель у бік підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Практична реалізація цього впливу відбувається через систему конкретних управлінських рішень, що охоплюють стратегічне планування, система врядування та управління ризиками.

Попри високий трансформаційний потенціал, формування організаційної відповідальності через ESG-інструменти стикається з низкою критичних бар'єрів, а саме:

- 1) управлінська складність, через необхідність координації ESG-ініціатив між різними функціональними підрозділами організації;
- 2) брак системних методик, тобто дефіцит чітких прикладних алгоритмів для інтеграції ESG-критеріїв у щоденні управлінські рішення;
- 3) проблема вимірюваності, через складність збору та верифікації нефінансових даних в умовах загальної економічної невизначеності;
- 4) сучасні виклики українського бізнесу, які створюють необхідність балансувати між вирішенням нагальних проблем виживання бізнесу в умовах війни та дотриманням довгострокових стандартів сталого розвитку для майбутнього залучення інвестицій у відбудову;
- 5) високий регуляторний тиск та ризики. Підприємства, що підпадають під вимоги нефінансового звітування, надзвичайно чутливі до змін законодавства та мають високі репутаційні ризики, що часто змушує їх сприймати ESG лише як інструмент нефінансової звітності для відповідності нормам, а не як реальний важіль трансформації.

Узагальнення управлінських рішень, через які реалізується інтеграція ESG у внутрішні процеси підприємства, подано у табл. 3, яка відображає взаємозв'язок між компонентами ESG, управлінськими функціями та проявами організаційної відповідальності, що формуються у процесі трансформації бізнесу.

З табл. 3 можна побачити, що формування організаційної відповідальності відбувається не на рівні окремих соціальних або екологічних ініціатив, а через системні управлінські функції – стратегічне планування, корпоративне управління, управління ризиками та управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Таблиця 3. Управлінські рішення інтеграції ESG у процеси трансформації бізнесу

ESG-компонент	Управлінська функція	Тип управлінського рішення	Прояв організаційної відповідальності
E	Операційне управління	Впровадження ресурсоефективних процесів	Відповідальне використання ресурсів
	Стратегічне планування	Інтеграція екологічних ризиків у стратегічні цілі	Орієнтація на довгострокову екологічну стійкість
S	Управління персоналом	Політики інклюзії та безпеки праці	Соціальна відповідальність у трудових відносинах
	Управління стейкхолдерами	Формалізація діалогу, канали комунікації	Відповідальність у взаємодії із стейкхолдерами
G	Корпоративне управління	Перерозподіл повноважень і відповідальності	Підзвітність і прозорість
	Управління ризиками	Включення ESG-ризиків у ERM (управління ризиками підприємства)	Відповідальне прийняття управлінських рішень

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, ESG постає не як зовнішня рамка звітності, а як інструмент, що впливає на логіку прийняття управлінських рішень у процесі трансформації бізнесу. У такому контексті наукова новизна проведеного дослідження полягає у визначенні організаційної відповідальності не як окремої практики, а як результату системної інтеграції ESG-принципів в управлінський контур підприємства.

Формування організаційної відповідальності підприємств відбувається також у межах глобального контексту сталого розвитку. Зокрема, Агенда сталого розвитку ООН до 2030 року включає 17 цілей, 169 завдань і понад 230 статистичних індикаторів, які використовуються для оцінювання економічних, соціальних та екологічних результатів розвитку, що корелює з логікою інтеграції ESG у систему управління підприємством [19].

Висновки

У статті уточнено сутність поняття «організаційна відповідальність підприємства», яке на відміну від корпоративної соціальної відповідальності розглядається як інтегрована характеристика системи управління, що формується через прийняття управлінських рішень та відображає відповідальність організації за економічні, соціальні та управлінські наслідки своєї діяльності в довгостроковій перспективі. Обґрунтовано доцільність розмежування понять корпоративної соціальної відповідальності та організаційної відповідальності, що дозволяє розглядати відповідальність не як сукупність окремих ініціатив, а як інтегровану характеристику системи управління підприємством. Показано, що ESG виходить за межі інструмента звітності та може розглядатися як інструмент трансформації бізнесу. Визначено, що попри існуючі бар'єри управлінської складності, саме такий підхід забезпечує адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу в умовах сучасних викликів. Доведено, що інтеграція ESG реалізується через прийняття управлінських рішень, які впливають на внутрішні процеси управління та формують організаційну відповідальність підприємства. Отримані результати створюють підґрунтя для подальших досліджень, спрямованих на аналіз практичних механізмів імплементації ESG у стратегічне управління.

Abstract

The article examines ESG strategy as a managerial instrument for business model transformation and for shaping the organizational responsibility of an enterprise in the context of increasing uncertainty, regulatory pressure, and growing requirements for non-financial aspects of business activity. The relevance of the study is determined by the growing role of ESG principles in strategic decision-making and by the need to integrate responsibility-related considerations into enterprise management systems rather than treating them as isolated or declarative initiatives. The article analyzes the limitations of traditional corporate social responsibility (CSR) approaches from the perspective of their capacity to influence internal management processes. It is argued that CSR, while important as a normative and value-based concept, does not fully ensure the systematic integration of responsibility principles into strategic and operational management. This limitation necessitates a reconsideration of the role of ESG, which is positioned in the article not as an alternative to CSR, but as a managerial tool that enables responsibility to be embedded in governance structures, decision-making procedures, and control mechanisms. Special attention is paid to clarifying the concept of organizational responsibility of the enterprise. Organizational responsibility is proposed to be understood as an integrated characteristic of the management system that emerges as a result of managerial decisions shaped by ESG principles and reflects the organization's responsibility for the long-term economic, social, and governance outcomes of its activities. The use of the term «organizational responsibility» is justified by its broader applicability compared to «corporate responsibility», as it allows the analytical framework to be extended to various types of economic entities regardless of their organizational and legal form and emphasizes the organization as a holistic governance system. The article

systematizes managerial processes and decisions through which ESG is integrated into enterprise activities and identifies the role of each ESG component in strengthening organizational responsibility. Particular emphasis is placed on the governance dimension of ESG as the foundation for legitimizing environmental and social initiatives and ensuring their consistency with strategic objectives. The proposed approach makes it possible to consider ESG strategy as a comprehensive mechanism for business transformation that enhances adaptability, resilience, and competitiveness in the long term.

Список літератури:

1. Коптева Г.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інститут розвитку бізнесу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки, 2023, № 6, С. 34-37. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.6.34.
2. Коптева Г., Козуб С. Соціальна відповідальність як сучасний принцип планування розвитку безпечного бізнесу в торгівлі. European Cooperation, 2020, т. 2, № 46, С. 55-74. DOI: 10.32070/ес.v2i46.83.
3. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Економіка та суспільство, 2024, № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-130.
4. Gillan S. L., Koch A., Starks L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. Journal of Corporate Finance, Elsevier, 2021. vol. 66(C). DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889.
5. Alareeni B., Hamdan A. ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 20 (7) (2020), pp. 1405-1421. DOI: 10.1108/CG-06-2020-0258.
6. Duan Y., Yang F., Xiong L. Environmental, Social, and Governance (ESG) performance and firm value: Evidence from Chinese manufacturing firms. Sustainability, 2023, 15 (17). p. 12858. DOI: 10.3390/su151712858.
7. Ahmad N., Mobarek A., Raid M. Impact of the global financial crisis on firm performance in the UK: Moderating role of ESG, corporate governance, and firm size. Cogent Business and Management, 2023. №10 (1). DOI: 10.1080/23311975.2023.2167548.
8. Finger, M.; Rosenboim, M. (2022). Going ESG: The Economic Value of Adopting an ESG Policy. Sustainability. 2022, №14, p. 13917. DOI: 10.3390/su142113917.
9. Brighi P, Della Bina ACF, Venturelli V. Firm value and risk: how relevant are ESG factors and ESG controversies?. Journal of Financial Reporting and Accounting, 2025. DOI: 10.1108/JFRA-12-2024-0953.
10. Ongan S., C. Işık R. Aydın İ. İmamoğlu R. Alvarado, and M. Ahmad. Measuring Sustainability Under Uncertainty: Introducing Net ESG (N-ESG) Performance. Business Strategy and the Environment. 2025. pp. 1-21. DOI: 10.1002/bse.70246.
11. Barbosa A., da Silva M.C.B.C., da Silva L.B., Morioka S.N., de Souza V.F.. Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. Humanities and Social Sciences Communications, (2023), №10(1). pp. 1-18. DOI: 10.1057/s41599-023-01919-0.
12. Болгар Т.М., Корчагіна Л.Ф. Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств. Academy Review. 2024. № 1. С. 7-19. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-1-60-1.
13. Маренич Т., Смігунова О. Інтеграція ESG-стандартів у стратегію розвитку аграрних підприємств України. Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach. 2024, № 19. С. 117-130. DOI: 10.54264/0103.
14. 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. DOI: 10.26565/1727-6667-2025-1-08.
15. Ганечко І., Афанасьєв К. Стратегії ESG-інвестування. Scientia fructuosa, 2025, № 2 (160), с. 44-59. DOI: 10.31617/1.2025(160)03.
16. Rupo D., Caratuzzolo A. ESG as a driver of competitiveness and business value. Scientia fructuosa, 2025. №5(163), pp. 111-126. DOI: 10.31617/1.2025(163)07.
17. Ганусич В. Аналіз ESG-рейтингу компанії. Acta Academiae Beregsasiensis. Economica. 2022. № 2. С. 257-265. DOI: 10.58423/2786-6742/2022-2-257-265
18. KPMG. (2024). Global ESG Due Diligence study 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/services/consulting/esg.html>.
19. The 2030 agenda for sustainable development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

References:

1. Koptieva, H.M. (2023). Corporate social responsibility as an institution of business development. Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Series: Economic Sciences, 6, 34-37. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.6.34 [in Ukrainian].

2. Koptieva, H., & Kozub, S. (2020). Social responsibility as a modern principle of planning the development of safe business in trade. *European Cooperation*, 2(46), 55-74. DOI: 10.32070/ec.v2i46.83 [in Ukrainian].
3. Luchko, H. (2024). Social responsibility of business in Ukraine. *Economy and Society*, 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-130. [in Ukrainian].
4. Gillan, S. L., Koch, A., Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, Elsevier, vol. 66(C). DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889 [in English].
5. Alareeni, B., Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20 (7), pp. 1405-1421. DOI: 10.1108/CG-06-2020-0258 [in English].
6. Duan, Y., Yang, F., Xiong, L. (2023). Environmental, Social, and Governance (ESG) performance and firm value: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Sustainability*, 15 (17). p. 12858. DOI: 10.3390/su151712858 [in English].
7. Ahmad, N., Mobarek, A., Raid, M. (2023). Impact of the global financial crisis on firm performance in the UK: Moderating role of ESG, corporate governance, and firm size. *Cogent Business and Management*, 10 (1). DOI: 10.1080/23311975.2023.2167548 [in English].
8. Finger, M.; Rosenboim, M. (2022). Going ESG: The Economic Value of Adopting an ESG Policy. *Sustainability*. 2022, 14, 13917. DOI: 10.3390/su142113917 [in English].
9. Brighi, P., Della Bina, ACF, Venturelli, V. (2025). Firm value and risk: how relevant are ESG factors and ESG controversies? *Journal of Financial Reporting and Accounting*. DOI: 10.1108/JFRA-12-2024-0953 [in English].
10. Ongan, S., Işık, R. C., Aydın, İ., İmamoğlu R. Alvarado, & Ahmad M. (2025). Measuring Sustainability Under Uncertainty: Introducing Net ESG (N-ESG) Performance. *Business Strategy and the Environment*. pp. 1-21. DOI: 10.1002/bse.70246 [in English].
11. Barbosa, A., da Silva, M.C.B.C., da Silva, L.B., Morioka, S.N., de Souza, V.F. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). pp. 1-18. DOI: 10.1057/s41599-023-01919-0 [in English].
12. Bolhar, T. M., & Korchahina, L. F. (2024). Development of scientific and methodological approaches to organizing ESG activities of enterprises. *Academy Review*, 1, 7-19. DOI: 10.32342/2074-5354-2024-1-60-1 [in Ukrainian].
13. Marenych, T., & Smihunova, O. (2024). Integration of ESG standards into the development strategy of agricultural enterprises in Ukraine. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*, 19, 117-130. DOI: 10.54264/0103 [in Ukrainian].
14. Babaiev, V. Yu., Klymenko, N. H., Berlizova, V. A., & Tymokha, D. A. (2025). Implementation of ESG principles in public and corporate governance. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(80), 132-152. DOI: 10.26565/1727-6667-2025-1-08 [in Ukrainian].
15. Hanechko, I., & Afanasiev, K. (2025). ESG investment strategies. *Scientia Fructuosa*, 2(160), 44-59. DOI: 10.31617/1.2025(160)03 [in Ukrainian].
16. Rupo, D., Caratozzolo, A. (2025). ESG as a driver of competitiveness and business value. *Scientia fructuosa*, 5(163), pp. 111-126. DOI: 10.31617/1.2025(163)07 [in English].
17. Hanusych, V. (2022). Analiz ESG-rejtynhu kompanii [Analysis of the company's ESG rating]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2. 257-265. DOI: 10.58423/2786-6742/2022-2-257-265 [in Ukrainian].
18. KPMG. (2024). Global ESG Due Diligence study 2024. Retrieved from: <https://kpmg.com/ua/en/home/services/consulting/esg.html> [in English].
19. The 2030 agenda for sustainable development. Retrieved from: <https://sdgs.un.org/2030agenda> [in English].

Посилання на статтю:

Коптєва Г.М. ESG-стратегія як інструмент трансформації бізнес-моделі та формування організаційної відповідальності підприємства / Г.М. Коптєва // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2026. – № 1 (35). – С. 29-36. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/29.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2026.4. DOI: 10.5281/zenodo.19645825.

Reference a Journal Article:

Koptieva H.M. ESG-Strategy as a Tool for Business Model Transformation and the Formation of Organizational Responsibility of the Enterprise / H.M. Koptieva // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2026. – № 1 (35). – P. 29-36. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/29.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2026.4. DOI: 10.5281/zenodo.19645825.

