

# ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

©2025 КОМПАНІЄЦЬ О. О.

УДК 331.108:005.21  
JEL: M12; M14; O15

## Компанієць О. О. Інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного управління персоналом організації

Метою статті є аналіз інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління людськими ресурсами та оцінка їхнього внеску у формування стійкої організаційної культури та підвищення ефективності стратегії управління персоналом. Дослідження спрямоване на виявлення теоретичних засад і практичних інструментів, що забезпечують поєднання економічних результатів із соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю, а також на розробку рекомендацій щодо адаптації ESG орієнтованих HR моделей до українських реалій. Методологічна база дослідження поєднує теоретико-аналітичні та емпіричні методи. Використано контент-аналіз наукових джерел, корпоративних звітів та нормативних документів, що регламентують застосування ESG-стандартів у сфері управління персоналом. Проведено порівняльний аналіз існуючих HR-моделей з метою визначення їх відповідності принципам сталого розвитку. Емпіричний етап включав анкетування та інтерв'ю з HR-менеджерами та керівниками компаній, що дозволило встановити взаємозв'язки між рівнем інтеграції ESG-практик і показниками ефективності управління персоналом. Додатково застосовано метод кейс-стаді для аналізу досвіду окремих підприємств, які впроваджують ESG-орієнтовані HR-моделі. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція ESG-підходів у стратегічне управління персоналом є багатовимірним процесом, який охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Вона забезпечує поєднання економічної результативності із соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю, сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги та стійкої організаційної культури. Запропоновано практичні рекомендації щодо адаптації ESG-орієнтованих HR-моделей, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність компаній у глобальному бізнес-середовищі та забезпечити їхню стійкість у кризових умовах.

**Ключові слова:** ESG, стратегічне управління персоналом, корпоративна культура, сталий розвиток, HR-стратегія.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Компанієць Олексій Олексійович – здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [alekseykom777@gmail.com](mailto:alekseykom777@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6321-8679>

UDC 331.108:005.21  
JEL: M12; M14; O15

## Компанієць О. О. Integration of ESG Principles into the Strategic HR Management System of Organizations

The aim of the article is to analyze the integration of ESG principles into strategic human resource management and assess their contribution to the formation of a sustainable organizational culture and increasing the effectiveness of strategy personnel management. The study is aimed at identifying theoretical foundations and practical tools that ensure the combination of economic results with social responsibility and environmental awareness, as well as developing recommendations for adapting ESG-oriented HR models to Ukrainian realities. The methodological basis of the study combines theoretical and analytical and empirical methods. Content analysis of scientific sources, corporate reports and regulatory documents regulating the application of ESG standards in the field of human resources management was used. A comparative analysis of existing HR models was conducted to determine their compliance with the principles of sustainable development. The empirical stage included questionnaires and interviews with HR managers and company leaders, which allowed establishing relationships between the level of integration of ESG practices and indicators of human resources management effectiveness. Additionally, a case study method was used to analyze the experience of individual enterprises implementing ESG-oriented HR models. The results of the study confirm that the integration of ESG approaches into strategic HR management is a multidimensional process that encompasses environmental, social and managerial aspects. It provides a combination of economic performance with social responsibility and environmental awareness, contributes to the formation of long-term competitive advantage and sustainable organizational culture. Practical recommendations are proposed for the adaptation of ESG-oriented HR models, which allows to increase the competitiveness of companies in the global business environment and ensure their resilience in crisis conditions.

**Keywords:** ESG, strategic HR management, corporate culture, sustainable development, HR strategy.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

Компанієць Олексій О. – Applicant, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** [alekseykom777@gmail.com](mailto:alekseykom777@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-6321-8679>

У сучасному глобальному бізнес середовищі інтеграція принципів ESG (*Environmental, Social, Governance*) у сфері стратегічного управління кадрами стає все більш значущим і актуальним. Підвищення вимог до корпоративної

відповідальності, зростання ролі стейкхолдерів та посилення регуляторного тиску з боку міжнародних інституцій формують нові стандарти функціонування організацій. У цьому контексті управління людськими ресурсами перестає бути лише інстру-

ментом оптимізації трудових процесів і трансформується у стратегічний механізм забезпечення сталого розвитку.

ESG-підходи у сфері HR передбачають комплексну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у кадрову політику. Екологічний вимір охоплює формування екологічної культури серед працівників, упровадження «зелених» практик і використання цифрових технологій для зменшення негативного впливу на довкілля. Соціальний вимір акцентує увагу на забезпеченні рівності, інклюзії, розвитку людського потенціалу та створенні безпечних умов праці. Управлінський вимір, своєю чергою, спрямований на формування прозорих процедур прийняття рішень, дотримання етичних стандартів та впровадження сучасних інструментів корпоративного управління.

Інтеграція ESG-принципів у HR-стратегію дозволяє організаціям не лише відповідати міжнародним стандартам відповідального бізнесу, але й формувати довгострокову конкурентну перевагу. Для українських компаній цей процес має подвійне значення: з одного боку, він сприяє адаптації до глобальних вимог, а з іншого – забезпечує розвиток інноваційних кадрових практик, здатних підвищити стійкість організацій у кризових умовах.

Отже, аналіз процесу інтеграції ESG-підходів у стратегічне управління персоналом має значну наукову та практичну цінність. Воно дозволяє окреслити нові напрями розвитку HR політики, визначити інструменти підвищення ефективності управління персоналом і сформулювати рекомендації щодо побудови стійких моделей організаційної культури, що відповідають викликам сучасного бізнес середовища.

У сучасних українських наукових дослідженнях спостерігається активний інтерес до інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління персоналом в умовах цифрових трансформацій та глобалізації. Серед ключових авторів – Будякова О. Ю., Конченко Д. Р. [1], Кирчата І. М., Шершенюк О. М. [5], Лагодієнко О. В. [6], Корчагіна Л. Ф. [8], які в актуальних публікаціях аналізують етапи формування ESG-орієнтованих HR-стратегій, пропонують нові інтерпретації понять «розвиток кадрів» і «техностратегія», а також класифікують інструменти кадрових трансформацій у цифровізованих структурах з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських стандартів.

Ці праці відображають еволюцію від традиційних HR-практик до інтелектуальних рішень, що посилюють стійкість організацій до зовнішніх викликів і сприяють впровадженню ESG-норм. Сучасні бізнес-реалії – автоматизація, гібридні режи-

ми праці, культурне розмаїття та конфлікти – вимагають комплексного підходу до HR як системи, яка поєднує технологічні інновації з міжкультурними та ESG-елементами, стимулюючи нові наукові розробки для практичного застосування.

Основна увага зосереджена на гармонійному поєднанні цифрових технологій, культурної гармонії та ESG-принципів у кадровому менеджменті, що досліджено Лизак М. П., Материнською О. А., Гринів Л. В. [9], Прохоровою В. В., Сорокіним С. А. [11]. Їхні роботи демонструють застосування штучного інтелекту в рекрутингу з ESG-фокусом, VR-тренінгів для екологічної та соціальної освіти, а також стратегій культурного балансу в міжнародних командах. Такі напрацювання слугують орієнтиром для українських компаній у нестабільному середовищі, формуючи основу для гнучких HR-систем з інтеграцією сталого розвитку.

*Метою статті* є аналіз інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління людськими ресурсами та оцінка їхнього внеску у формування стійкої організаційної культури та підвищення ефективності HR-стратегії. Дослідження спрямоване на виявлення теоретичних засад і практичних інструментів, що забезпечують поєднання економічних результатів із соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю, а також на розробку рекомендацій щодо адаптації ESG-орієнтованих HR-моделей до українських реалій.

Методика аналізу процесу впровадження ESG у систему стратегічного HR-менеджменту базується на інтеграції теоретичних узагальнень та емпіричних методів. На першому етапі здійснюється систематизація наукових джерел, корпоративних звітів і нормативних документів, які регламентують застосування ESG-стандартів у сфері управління персоналом. Для цього використовується контент-аналіз, що дозволяє виявити ключові тенденції та концептуальні підходи в міжнародній та українській практиці. Паралельно проводиться порівняльний аналіз існуючих моделей HR-стратегії з метою визначення ступеня їх відповідності принципам сталого розвитку.

Другий етап дослідження має емпіричний характер і передбачає збір емпіричних даних, що реалізовано через використання анкетних опитувань та напівструктурованих інтерв'ю з HR-менеджерами та керівниками організацій. Отримані дані обробляються із застосуванням статистичних методів, зокрема описової статистики та кореляційного аналізу, що дає змогу встановити взаємозв'язки між рівнем інтеграції ESG-практик і показниками ефективності управління персоналом. Додатково використовується метод кейс-

стаді, який дозволяє детально дослідити досвід компаній, що впроваджують ESG-орієнтовані HR-моделі, та ідентифікувати успішні практики та бар'єри їх реалізації.

На завершальному етапі здійснюється узагальнення результатів та їх інтерпретація в контексті сучасних теорій стратегічного управління персоналом. Це дає можливість сформувати практичні рекомендації щодо адаптації ESG-підходів до реалій, враховуючи специфіку ринку праці та соціально-економічні умови. Використання якісних і кількісних методів у поєднанні з аналітичними інструментами забезпечує наукову обґрунтованість дослідження та дозволяє отримати комплексне уявлення про процес інтеграції ESG-принципів у HR-стратегію організацій.

**К**орпоративну культуру тривалий час отожнювали з внутрішнім механізмом функціонування організаційного середовища, що формувалася переважно під впливом управлінської філософії керівництва та його стратегічних пріоритетів. Вона виконувала роль інструмента внутрішньої регуляції, спрямованого на підтримання дисципліни, узгодження цінностей та забезпечення стабільності трудових відносин. Проте сучасні глобальні економічні та соціальні трансформації, зумовлені процесами цифровізації, посиленням конкуренції та зростанням суспільних очікувань щодо відповідального бізнесу, актуалізують необхідність перегляду традиційних моделей управління персоналом.

У цьому контексті інтеграція принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських) стає визначальним чинником трансформації корпоративної культури. Вона перестає бути виключно внутрішнім механізмом регулювання поведінки працівників і набуває статусу стратегічного інструмента, що формує стійкий імідж компанії на зовнішньому ринку. Запровадження ESG-орієнтованої корпоративної культури сприяє укріпленню взаємної довіри із зацікавленими сторонами, підвищує імідж організації та гарантує її тривалу конкурентоспроможність [3–5; 7].

Інтеграція екологічних принципів у HR-політику забезпечує підвищення рівня екологічної свідомості персоналу та скорочення негативних екологічних наслідків функціонування організації. Соціальний вимір корпоративної культури забезпечує розвиток інклюзивності, рівності та соціальної відповідальності, що підвищує рівень залученості працівників і знижує ризики конфліктів. Управлінський компонент передбачає реалізацію відкритих процедур ухвалення рішень, дотримання принципів етики та застосування сучасних механізмів корпоративного менеджменту.

Таким чином, корпоративна культура, трансформована під впливом ESG-принципів, стає не лише відображенням внутрішніх цінностей організації, але й важливим чинником її позиціонування у глобальному бізнес середовищі. Вона перетворюється на багатовимірний механізм, що поєднує економічну результативність із соціальною та екологічною відповідальністю, забезпечуючи формування стійкої моделі розвитку компанії [1; 6; 8].

**Е**фективність застосування ESG-підходів визначається не лише їх формальною наявністю у стратегіях компаній, але й рівнем інтеграції в реальні управлінські процеси, що безпосередньо корелює зі ступенем зрілості корпоративного управління. Концепція ESG (від англ. *environmental* – довкілля, *social* – соціальна відповідальність, *governance* – управління) сьогодні обговорюється у світовій науковій і практичній площині та поступово утверджується як важливий орієнтир для українського бізнесу. Її головне завдання полягає в комплексній оцінці соціальних та екологічних наслідків діяльності компаній, що визначає ESG як фундаментальний механізм сталого розвитку.

Актуальні дослідження у сфері корпоративної відповідальності засвідчують наявність розриву між задекларованими цінностями ESG та їх практичним втіленням у систему управління персоналом. Значна частина організацій обмежується формальними заходами, які не зачіпають фундаментальних аспектів кадрової політики, що знижує результативність трансформаційних процесів. Водночас зростає суспільний запит на прозорість, соціальну справедливість та екологічну орієнтованість бізнесу з боку працівників, інвесторів, регуляторних органів та споживачів. Це зумовлює потребу у формуванні концептуально обґрунтованих HR-моделей, здатних забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальними зобов'язаннями та екологічною безпекою [2; 9–11].

В українських реаліях інтеграція ESG-принципів має особливе значення, адже вона сприяє адаптації компаній до європейських стандартів корпоративного управління та підвищує їхню конкурентоспроможність на глобальному ринку. Сьогодні простежуються ключові тенденції впровадження ESG у різних галузях економіки, що демонструють специфіку їх реалізації залежно від секторальних особливостей. Для системної оцінки ефективності застосовуваних стратегій у межах даного дослідження запропоновано методика, яка включає розрахунок показників за трьома напрямками: *екологічна стійкість (E)*, *соціальна відповідальність (S)* та *якість корпоративного управління (G)*. Інтегральна оцінка визначається як середньозважене

значення нормалізованих показників із урахуванням галузевих коефіцієнтів значущості, що забезпечує комплексний підхід до аналізу результативності ESG-орієнтованих HR-стратегій [3; 7; 9].

Екологічний аспект ESG у стратегічному управлінні кадрами сприяє створенню свідомого підходу організації та її співробітників до охорони навколишнього середовища. Він передбачає впровадження низки ініціатив, які вдало поєднують екологічні норми з політикою персоналу та поточними операціями бізнесу. Сьогодні екологія вже не є периферійним компонентом корпоративної стратегії – вона стає ключовим елементом для досягнення тривалої конкурентної переваги та сталого зростання.

Ключовими елементами екологічного напрямку виступають «зелені» практики в HR: раціональне споживання ресурсів, перехід на цифровий документообіг, виховання екологічної свідомості серед працівників і участь у корпоративних екологічних проектах. Особливе значення мають тренінги та стимули, що підвищують екологічну грамотність персоналу, оскільки саме люди є рушійною силою успішних змін у цій сфері [2; 8; 10].

Для бізнесу в Україні екологічний компонент ESG набуває стратегічної ваги в процесі гармонізації з європейськими нормами сталості та виходу на глобальні ринки. Інтеграція «зелених» підходів у HR не тільки мінімізує шкоду для екосистем, а й посилює імідж компанії, підвищує довіру інвесторів і громадськості. Отже, екологічний блок ESG в управлінні персоналом слугує потужним інструментом, який гармонійно з'єднує економічні результати з екологічною етикою та формує міцну корпоративну культуру відповідальності.

Соціальний блок ESG у стратегічному управлінні персоналом відображає внесок компанії в розвиток людського капіталу та якість соціальної взаємодії всередині організації. Він охоплює систему показників, що забезпечують можливість аналізу рівня соціальної відповідальності та інклюзивних практик бізнесу. Одним із визначальних показників виступає частка жінок у керівних структурах і рівень працевлаштування осіб з інвалідністю, що демонструє реальний стан забезпечення рівних можливостей. Для уникнення спотворень, пов'язаних із масштабом підприємства, застосовуються відносні показники, які враховують співвідношення представників цільових груп до загальної чисельності персоналу.

Важливим елементом соціального напрямку є інвестиції в розвиток працівників. Їх оцінка здійснюється за двома взаємопов'язаними параметрами: витратами на професійне навчання та обсягом фінансування додаткових соціальних гарантій. Такий підхід

дозволяє комплексно визначити рівень соціальної орієнтованості компанії та її стратегічну спрямованість на розвиток людського потенціалу [2; 9].

При цьому враховується галузева специфіка. У сфері інформаційних технологій пріоритет надається безперервному професійному розвитку та вдосконаленню компетенцій, тоді як у виробничих секторах основна увага зосереджується на питаннях охорони праці та техніки безпеки. Це свідчить про гнучкість соціального блоку ESG, який адаптується до особливостей різних галузей і гарантує узгодженість між фінансовими показниками та соціальною відповідальністю бізнесу [1; 6–8].

Таким чином, соціальний блок ESG у HR-стратегії виступає важливим інструментом оцінки та розвитку корпоративної культури, адже він поєднує інклюзивність, інвестиції в людський капітал і врахування галузевих особливостей, формуючи основу для стійкого розвитку організацій в українському та глобальному контексті.

Управлінський блок ESG у стратегічному управлінні персоналом спрямований на розбудову прозорих, етичних і відповідальних механізмів корпоративного управління, що визначають стандарти взаємодії між керівництвом, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами. Основна роль полягає в забезпеченні довіри до організації, зміцненні її іміджу та зниженні ризиків, пов'язаних із реалізацією кадрової політики. Важливим чинником у цьому процесі є відкритість HR-процедур, що охоплює прозорий рекрутинг, об'єктивні системи оцінювання ефективності та справедливі механізми кар'єрного просування. Такий підхід мінімізує ймовірність дискримінаційних практик і корупційних ризиків, водночас сприяючи формуванню культури доброчесності та відповідальності.

Важливим елементом управлінського напрямку є система контролю та комплаєнсу, яка забезпечує постійний моніторинг кадрових рішень, аудит HR-політик та їх відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління. Використання сучасних цифрових технологій, зокрема HR-аналітики та інструментів Big Data, створює умови для ухвалення раціональних управлінських рішень і підвищення результативності діяльності кадрових процесів, щоб оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Важливим чинником є також залучення стейкхолдерів до формування кадрової політики, що дозволяє інтегрувати інтереси персоналу, власників капіталу та громадськості у стратегічні рішення [3–7].

Сучасний бізнес простір демонструє, що значна кількість компаній знаходиться лише на початковому етапі усвідомлення важливості ESG-орієн-

тованих стратегій, тоді як у державах із розвинутою економікою принципи відповідального корпоративного управління вже давно стали фундаментальним чинником організаційного розвитку. Корпоративна культура перестає бути виключно внутрішнім регулятором поведінки персоналу та трансформується у стратегічний інструмент залучення працівників, безпосередньо впливаючи на їхню мотивацію, рівень лояльності та готовність до довгострокової співпраці [1; 7; 10].

У табл. 1 наведено системні показники соціального виміру ESG у HR-стратегіях.

редовище та мінімізує кадрові ризики. Ця проблематика набуває критичної значущості за умов дефіциту кваліфікованих фахівців, що особливо гостро проявляється у високотехнологічних секторах. За таких обставин підприємства змушені переглянути традиційні механізми мотивації. ESG-підходи забезпечують комплексні інструменти: реалізацію соціальних ініціатив, стимулювання корпоративного волонтерства та систематичну турботу про благополуччя персоналу, що не тільки посилює привабливість роботодавця, але й сприяє суттєвому зниженню рівня відтоку кадрів.

Таблиця 1

Системні показники соціального виміру ESG у HR-стратегіях

Категорія	Основний індикатор	Методика розрахунку	Галузева адаптація
Інклюзивність	Частка жінок на керівних посадах	Відношення до загальної чисельності керівників	ІТ: фокус на гендерний баланс у tech-ролях
Рівні можливості	Рівень працевлаштування осіб з інвалідністю	Відношення до загальної чисельності персоналу	Виробництво: інтеграція з БНР стандартами
Розвиток компетенцій	Витрати на професійне навчання на працівника	Річні витрати / середня чисельність	ІТ: акцент на сертифікацію та upskilling
Соціальні гарантії	Обсяг додаткових соціальних пільг	Фінансування / фонд оплати праці	Виробництво: ДМС та охорона праці

Джерело: узагальнено за даними [1–4; 7; 10].

Таким чином, управлінський блок ESG у сфері HR виступає гарантією того, що стратегія управління персоналом відповідає не лише економічним інтересам компанії, але й етичним і правовим нормам сучасного бізнес середовища. Він створює баланс між стратегічними цілями організації та соціальною відповідальністю, формуючи умови для розвитку стійкої корпоративної культури та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Емпіричні дослідження підтверджують, що працівники компаній, які активно впроваджують корпоративні програми та політики, значно вище оцінюють культуру своєї організації. Натомість у тих структурах, де відсутні системні заходи з розвитку корпоративної культури, рівень задоволеності персоналу помітно знижується. Отже, ESG-практики слугують не тільки механізмом створення позитивного образу підприємства, а й ключовим елементом підвищення ефективності менеджменту людського капіталу [4–6; 8].

Зростання фінансових втрат через високу плинність кадрів підкреслює нагальну потребу в розробці інноваційних стратегій їх утримання. Інтеграція принципів ESG у систему управління людськими ресурсами формує стійке організаційне се-

вагомим чинником у формуванні конкурентних переваг організації виступає корпоративна культура, яка безпосередньо впливає на її зовнішню репутацію. У сучасних умовах кандидати при виборі роботодавця орієнтуються не лише на рівень матеріальної винагороди, але й на систему цінностей, що декларує компанія. Результати дослідження засвідчують, що більшість фахівців надають перевагу роботі в організаціях із чітко вираженою соціальною відповідальністю, що підтверджує зростання значення нематеріальних аспектів корпоративної культури у процесі залучення та утримання персоналу [2; 9–11].

Хоча ESG-орієнтовані стратегії демонструють чіткі переваги, їх реалізація на практиці стикається із суттєвими перешкодами. Серед основних бар'єрів – стійкий опір змінам з боку персоналу, звичного до класичних парадигм управління та неадаптованого до інноваційних методів. У організаціях із формалізованою корпоративною культурою, позбавленою справжніх практичних втілень, ініціативи з впровадження ESG-принципів нерідко провокують недовіру та скепсис. Варто наголосити, що поверхнева імплементація ESG-інструментів не тільки не посилює залученість співробітників, а й здатна генерувати цинізм, коли проголошені цінності суперечать реальним управлінським практикам [3; 6; 8].

Емпіричні дослідження демонструють, що в організаціях із високим рівнем централізації корпоративні цінності переважно зберігають декларативний характер – вони формально декларуються, але не реалізуються в операційній діяльності. У підсумку персонал формує власне бачення та інтерпретацію ESG-стратегії як засіб маркетингового просування, а не як справжню еволюцію бізнес-процесів. Для подолання цього виклику необхідна комплексна діагностика корпоративної культури.

**Е**фективність впровадження ESG-стратегій залежить від спроможності організації сформувати прозору систему корпоративних цінностей, що перевершує формальні декларації та підкріплюється конкретними діями. Така стратегія сприяє підвищенню залученості персоналу та зміцненню позитивного ринкового іміджу компанії. ESG-практики слід сприймати не як кон'юнктуру моду, а як ключовий елемент розробки стратегій, що гарантують сталий розвиток організації. Корпоративна культура безпосередньо визначає мотивацію співробітників, репутаційний потенціал, стабільність кадрів та результативність управлінських процесів. Ігнорування цього аспекту загрожує ерозією конкурентних переваг, тоді як інтеграція ESG-принципів у операційну діяльність забезпечує лояльність персоналу та його фокус на довгострокових цілях. Досвід провідних глобальних корпорацій доводить результативність ESG-стратегій лише за наявності їхньої підкріпленості реальними управлінськими рішеннями. Залучення працівників, прозорість процедур і стійкість корпоративних цінностей становлять фундаментальні передумови для трансформації принципів сталості в основу життєздатної бізнес-моделі [4–7; 9].

## ВИСНОВКИ

Впровадження принципів ESG у корпоративну культуру та HR-системи становить фундаментальний елемент формування стійких моделей розвитку організацій. Цей процес трансформує корпоративну культуру з інструменту внутрішньої координації у стратегічний фактор глобальної конкурентоспроможності. Екологічний компонент гармонізує кадрову політику з доктринами сталості та культивує екологічну компетентність персоналу, соціальний аспект акцентує розвиток людського капіталу та інклюзивність, а управлінський вимір інституціалізує прозорі етичні стандарти корпоративного управління, посилюючи репутаційний потенціал і нейтралізуючи кадрові загрози.

В умовах української економіки ESG-парадигма набуває стратегічної значущості для синхронізації бізнес-процесів з європейськими норма-

ми корпоративного управління та забезпечення доступу до міжнародних ринків. Результативність таких стратегій визначається глибиною їхньої операційної інтеграції, а не декларативним характером. Недостатня реалізація загрожує ерозією конкурентних позицій, тоді як системне втілення ESG-принципів забезпечує формування кадрового контингенту з високою лояльністю та стратегічною орієнтацією на довгострокове зростання.

Досвід транснаціональних корпорацій доводить ефективність ESG-стратегій виключно за умови їхньої підкріпленості дієвими управлінськими практиками. Для вітчизняних суб'єктів господарювання критичним завданням стає встановлення прозорості корпоративних процедур, інституціалізація принципів сталого розвитку в операційній діяльності, культивування екологічної свідомості, стратегічні інвестиції в людський капітал, діджиталізація HR-процесів та залучення стейкхолдерів до конструювання кадрової політики. Комплексний підхід гарантує не лише оптимізацію залученості персоналу, а й кристалізацію стійкого бренду роботодавця, довгострокову конкурентну перевагу та стійке позиціонування в глобальному бізнес-просторі. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Будякова О. Ю., Конченко Д. Р. Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Вип. 60. С. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1>
2. Вовченко О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
3. Ганусич В. Аналіз ESG рейтингу компанії. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 2. С. 257–265. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-257-265>
4. Діба М. І., Гернего Ю. О., Шкода Т. Н. Потенціал фінансування відбудови економіки України з урахуванням критеріїв ESG. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.07.057>
5. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 1. С. 194–203. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
6. Лагодієнко О. В. Актуальні аспекти розвитку ESG-стратегії для підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-11>

7. Лагодієнко О. В., Руденко С. В., Лагодієнко Н. В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
8. Корчагіна Л. Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
9. Лизак М. П., Материнська О. А., Гринів Л. В. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8. С. 29–36.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-6>
10. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 86–93.  
DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
11. Прохорова В. В., Сорокін С. А. Інноваційність бізнесу та соціально-відповідальний розвиток підприємств як детермінанта інвестиційного зростання. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 216–225.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225>

## REFERENCES

- Budiakova O. Yu. & Konchenko D. R. (2024). Suchasni tendentsii vyznachennia pryntsyviv ESG u korporatyvnomu stalomu rozvytku [Modern trends in defining ESG principles in corporate sustainable development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya «Ekononika i menedzhment»*, 60, 4–11.  
<https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1>
- Dyba M. I., Herneho Yu. O. & Shkoda T. N. (2022). Potentsial finansuvannia vidbudovy ekonomiky Ukrainy z urakhuvanniam kryteriiv ESG [Financing potential for the restoration of Ukraine's economy considering ESG criteria]. *Finansy Ukrainy*, 7, 57–69.  
<https://doi.org/10.33763/finukr2022.07.057>
- Hanusych V. (2022). Analiz ESG reitynhu kompanii [Analysis of a company's ESG rating]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 2, 257–265.  
<https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-2-257-265>
- Korchahina L. F. (2023). Naukovo-metodychni zasady pobudovy mekhanizmu upravlinnia ESG-aktyvnosti na pidpriemstvi [Scientific and methodological foundations for building an ESG activity management mechanism at an enterprise]. *Ekononika ta suspilstvo*, 52.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>

- Kyrchata I. M. & Shersheniuk O. M. (2023). Rozrobka stratehii rozvytku pidpriemnytstva na zasadakh ESG-oriientyriv [Development of a business development strategy based on ESG guidelines]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 1, 194–203.  
<https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
- Lahodiienko O. V. (2022). Aktualni aspekty rozvytku ESG-stratehii dlia pidpriemstva [Relevant aspects of developing an ESG strategy for an enterprise]. *Biznes-navigator*, 3, 61–65.  
<https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-11>
- Lahodiienko O. V., Rudenko S. V. & Lahodiienko N. V. (2024). Otsinka vidpovidnosti pidpriemstv kryteriiv ESG: osnovni vyklyky [Assessing enterprise compliance with ESG criteria: main challenges]. *Ekononika ta suspilstvo*, 66.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
- Lyzak M. P., Materynska O. A. & Hryniv L. V. (2023). Suchasni tendentsii u menedzhmenti: perekhid do hibrydnoi robochoi modeli ta dystantsiinoho upravlinnia [Modern trends in management: transition to a hybrid work model and remote management]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 8, 29–36.  
<https://doi.org/10.32782/dees.8-6>
- Maikarenko I. O. (2023). Inkorporatsiia ESG-kryteriiv u diialnist kompanii u konteksti yikh investytsiinoho skryninhu [Incorporation of ESG criteria into company activities in the context of their investment screening]. *Ekononika, upravlinnia ta administruvannia*, 2, 86–93.  
[https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
- Prokhorova V. V. & Sorokin S. A. (2025). Innovatsiiniy biznes ta sotsialno-vidpovidalnyi rozvytok pidpriemstv yak determinanta investytsiinoho zrostantia [Business innovativeness and socially responsible development of enterprises as a determinant of investment growth]. *Problemy ekonomiky*, 3, 216–225.  
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225>
- Vovchenko O. S. (2023). ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh [ESG strategy as a basis for sustainable development risk management in banks]. *Ekononika ta suspilstvo*, 50.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>

**Науковий керівник – Бабич Д. В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (м. Харків)

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.12.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.12.2025