

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується поєднанням глибоких інституційних трансформацій, спричинених євроінтеграційними процесами, та безпрецедентних викликів, пов'язаних із дією воєнного стану. У цих умовах стратегічне управління підприємством набуває нових змістовних характеристик, зумовлених необхідністю одночасного забезпечення економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного менеджменту стає не лише елементом відповідності глобальним стандартам, а й інструментом адаптації бізнесу до високоризикового середовища, що формується під впливом воєнних, політичних та макроекономічних факторів. Усе це обґрунтовує актуальність даного дослідження.

Концепція ESG у сучасній теорії управління підприємством розглядається як інтегрована система принципів, критеріїв і механізмів, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості бізнесу через урахування екологічних, соціальних та управлінських чинників. Її формування є результатом еволюції наукових підходів до розуміння ролі підприємства в соціально-економічній системі, трансформації моделей корпоративного управління та переосмислення цілей господарської діяльності в умовах глобалізації та посилення регуляторних вимог. Теоретичне осмислення ESG ґрунтується на поєднанні положень концепції сталого розвитку, теорії заінтересованих сторін, корпоративної соціальної відповідальності, агентської теорії та сучасних підходів до стратегічного менеджменту. З огляду на це, деякі дослідники [1] підкреслюють, що підприємства, які впроваджують принципи ESG у свою діяльність, більш продуктивно використовують потенціал розвитку, ефективніше мінімізують ризики та забезпечують кращі фінансові результати у середньо- та довгостроковому вимірі. При цьому соціальний компонент ESG охоплює аспекти умов праці, гарантування прав працівників, забезпечення рівності можливостей для кар'єрного просування, а також формування партнерських відносин із громадою. Управлінська складова ESG пов'язана з діловою репутацією компанії, результативністю системи управління та рівнем відкритості й прозорості її діяльності.

В умовах викликів, які постали перед Україною, слід наголосити на особливостях стратегічного управління підприємствами в Україні в умовах ESG-трансформацій.

По-перше, особливістю стратегічного управління підприємствами в Україні в умовах воєнного стану є домінування факторів невизначеності, турбулентності та системних ризиків. Воєнні дії зумовлюють руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрату ринків збуту, міграцію трудових ресурсів, обмеження доступу до фінансових ресурсів. У таких умовах стратегія підприємства трансформується з інструмента довгострокового розвитку у механізм забезпечення виживання та відновлення. Водночас ESG-підхід дозволяє поєднати антикризові рішення з довгостроковими цілями сталого розвитку, формуючи основу для післявоєнної модернізації економіки.

Екологічний вимір стратегічного управління в умовах воєнного стану набуває специфічного значення. Воєнні дії спричиняють значні екологічні збитки, пов'язані із забрудненням ґрунтів, водних ресурсів, атмосферного повітря, руйнуванням промислових об'єктів і критичної інфраструктури. Для підприємств це означає необхідність включення до стратегічного планування заходів з екологічної безпеки, мінімізації впливу на довкілля та відновлення природних ресурсів. Водночас інтеграція екологічних стандартів Європейського Союзу, зумовлена набуттям Україною статусу кандидата на членство в Європейській Союз, стимулює підприємства до впровадження сучасних екологічних технологій, декарбонізації та підвищення енергоефективності. Таким чином, екологічна складова ESG у воєнний період поєднує функції захисту довкілля, зниження операційних ризиків і підготовки до інтеграції у європейський економічний простір.

Соціальний компонент стратегічного управління в умовах воєнного стану є визначальним чинником збереження людського капіталу та підтримки соціальної стабільності. Підприємства стикаються з мобілізацією працівників, внутрішнім переміщенням населення, психологічними наслідками війни, зростанням соціальної вразливості. У цих умовах стратегічні рішення повинні враховувати необхідність забезпечення безпечних умов праці, підтримки працівників і їхніх родин, реалізації програм соціальної допомоги та реінтеграції ветеранів. Соціальна відповідальність бізнесу трансформується з добровільної ініціативи у складову національної стійкості, оскільки підприємства фактично стають учасниками процесу підтримки обороноздатності та відновлення країни. Інтеграція соціальних пріоритетів у корпоративні стратегії сприяє зміцненню довіри між бізнесом, суспільством і державою, що є критично важливим у період воєнних викликів.

Управлінська складова ESG в умовах воєнного стану характеризується підвищеними вимогами до прозорості, підзвітності та антикризової компетентності керівництва. Наявність воєнних ризиків посилює значення систем внутрішнього контролю, управління ризиками та стратегічного моніторингу. Підприємства повинні оперативно реагувати на зміни нормативно-правового середовища, податкової політики, валютного регулювання та вимог щодо безпеки. У цих умовах ефективне корпоративне управління передбачає гнучкість організаційної структури, делегування повноважень, цифровізацію управлінських процесів і використання сценарного планування. ESG-підхід забезпечує систематизацію управлінських рішень і зменшення агентських конфліктів, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і високої відповідальності менеджменту.

По-друге, специфікою стратегічного управління в Україні в період воєнного стану є поєднання короткострокових антикризових заходів із довгостроковими орієнтирами відбудови. Стратегія підприємства повинна враховувати можливості участі у програмах міжнародної фінансової допомоги, грантового фінансування та інвестиційних проєктів, спрямованих на реконструкцію інфраструктури та модернізацію виробництва. У цьому контексті відповідність принципам ESG стає конкурентною перевагою, оскільки міжнародні фінансові інституції та інвестори дедалі частіше оцінюють проєкти з урахуванням екологічних і соціальних критеріїв. Таким чином, ESG інтегрується у систему стратегічного позиціонування підприємства на глобальному ринку капіталу.

По-третє, в умовах воєнного стану особливого значення набуває управління ризиками як складова стратегічного менеджменту. Окрім традиційних фінансових і ринкових ризиків, підприємства стикаються з ризиками фізичного знищення активів, кіберзагрозами, порушенням ланцюгів постачання та змінами споживчого попиту. Інтеграція ESG у систему ризик-менеджменту передбачає врахування кліматичних, соціальних і репутаційних ризиків, що можуть посилюватися в умовах війни. Формування адаптивних стратегій, диверсифікація постачальників, локалізація виробництва та впровадження цифрових технологій стають ключовими напрямками підвищення стійкості підприємства. У свою чергу, інтеграція вищезазначених показників у систему стратегічного контролю дозволяє забезпечити комплексну оцінку результативності підприємства та узгодити операційні дії з довгостроковими цілями сталого розвитку.

По-четверте, додатковим аспектом є трансформація корпоративної культури та лідерства. В умовах воєнного стану зростає значення етичних стандартів, прозорої комунікації та відповідального лідерства. Керівники підприємств повинні демонструвати соціальну чутливість, готовність до прийняття складних рішень і здатність мобілізувати колектив у кризових ситуаціях. ESG-принципи формують основу такої управлінської культури, орієнтованої на довіру, партнерство та спільну відповідальність.

По-п'яте, не можна не відмітити цифровізацію бізнес-процесів, яка також виступає важливим чинником ESG-трансформації стратегічного управління в умовах воєнного стану. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості, автоматизації збору та аналізу нефінансових даних, удосконаленню системи звітності та моніторингу. Це дозволяє підприємствам більш ефективно інтегрувати ESG-показники у стратегічне планування та оперативне управління, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

По-шосте, стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану в Україні також передбачає активну взаємодію з державними органами та міжнародними партнерами. Регуляторні зміни, пов'язані з воєнним законодавством, податковими пільгами та програмами підтримки бізнесу, потребують оперативного врахування у стратегічних планах. Водночас євроінтеграційний курс держави зумовлює необхідність гармонізації корпоративних практик із європейськими стандартами ESG-звітності та корпоративного управління. Така подвійна орієнтація – на внутрішню стійкість і зовнішню інтеграцію – формує унікальну модель стратегічного управління, притаманну українським підприємствам у період воєнних трансформацій.

Отже, сучасні особливості стратегічного управління підприємством в умовах ESG-трансформацій в Україні під час дії воєнного стану полягають у поєднанні антикризової адаптивності з довгостроковою орієнтацією на сталий розвиток і післявоєнне відновлення. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських принципів у стратегічне планування забезпечує підвищення стійкості бізнесу, зміцнення довіри з боку заінтересованих сторін та формування передумов для конкурентоспроможності у європейському економічному просторі. ESG у цих умовах виступає не лише інструментом відповідності міжнародним стандартам, а стратегічною платформою трансформації українських підприємств у напрямі інноваційності, прозорості та соціальної відповідальності.

Список використаних джерел

1. Огієнко А. В., Міненко С. І., Косенко Я. А. Фактори сталого економічного зростання в контексті ризиків та пріоритетів розвитку підприємств в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 310-316. URL: <http://ujae.org.ua/factory-stalogoekonomichnogo-zrostannya-v-konteksti-ryzykiv-ta-priorytetiv-rozvytkupidpryyemstv-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 22.02.2026).

Науковий керівник: д-р екон. наук, проф., зав. кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Гавкалова Н. Л.