

<https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-10>

УДК 658.5:338.2

JEL M14, M21, G32, O30, Q56

О. В. Лагодієнко

Дослідження інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства

Розглянуто еволюцію концепції корпоративної стратегії як надзвичайно важливого інструменту управління. Виявлено, що еволюція поглядів на корпоративну стратегію потребує постійного вдосконалення інструментів стратегічного управління. Обґрунтовано важливість інтеграції різних підходів до розроблення корпоративної стратегії для забезпечення стійкості та конкурентних переваг у змінному бізнес-середовищі. З'ясовано, що сучасні компанії усвідомлюють важливість факторів ESG (екологічних, соціальних та управлінських) для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Наведено зміни у стратегії компанії під впливом ESG, такі як розвиток екологічно стійких практик, поліпшення умов праці та підвищення прозорості управління. Обґрунтовано, що компанії, які інтегрують ESG у свої стратегії, підвищують шанси на довгостроковий успіх, покращують репутацію та сприяють сталому розвитку. Залучення зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень дає компаніям змогу краще відповідати очікуванням і формувати довгострокові партнерські відносини. Виявлено, що інтеграція ESG сприяє адаптації підприємств до швидко змінюваних умов ринку, підвищуючи їхню конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: корпоративна стратегія, ESG-фактори, стратегічне управління, адаптаційний підхід, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринок вимагає від підприємств не лише фінансової стабільності, але й уваги до екологічних і соціальних аспектів їхньої діяльності, що стає ключовим чинником успішної конкуренції. Необхідність дослідження інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства зумовлена глобальними змінами в підходах до управління бізнесом, які дедалі більше фокусуються на стійкості, відповідальності та довгостроковій ефективності. Зростання кількості природних катастроф, кліматичних змін, соціальної нерівності та порушень прав людини привернуло увагу регуляторів, інвесторів і споживачів до того, як бізнеси реагують на ці виклики. ESG-інтеграція допомагає не лише знизити екологічні та соціальні ризики, а й відкриває нові можливості для зростання підприємств, оскільки стійкість стає надважливою умовою для залучення інвестицій та збереження лояльності споживачів. Варто зазначити, що міжнародні компанії та інвестори активно впроваджують ESG-критерії у свої стратегії прийняття рішень, що робить їх важливим елементом глобального бізнесу. Усе більше країн приймають закони та стандарти, які вимагають від підприємств звітування за ESG-показниками, що стимулює перехід на більш відповідальне корпоративне управління. Дослідження інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію є актуальним і своєчасним, оскільки дає змогу визначити, як компанії можуть не лише відповідати сучасним викликам, але й створювати додаткову вартість завдяки сталому розвитку, зміцненню репутації та підвищенню конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень. Теоретико методичні аспекти розроблення та впровадження корпоративних стратегій висвітлені у великій кількості наукових публікацій. Зокрема, І. Г. Ансоф [1], В. Г. Герасимчук [2], С. Б. Довбня [3], І. А. Ігнат'єва [4], Г. Мінцберг [5], А. О. Найдовська [3], М. Е. Портер [6],

© О. В. Лагодієнко, 2024.

М. Г. Саєнко [7], М. М. Хитько [3], А. Д. Чандлер [8], З. Є. Шершньова [9] та інші автори присвятили свої роботи зазначеній тематиці. Однак процес інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства не висвітлений повною мірою та потребує детального дослідження та доопрацювання.

Метою статті є систематизація та узагальнення наявних підходів до розроблення корпоративної стратегії підприємства, а також розроблення теоретико-методичних засад інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства.

Основні результати дослідження. Корпоративна стратегія є одним із ключових інструментів управління, що визначає довгостроковий напрям розвитку компанії, її пріоритети та методи досягнення поставлених цілей. Сучасні підходи до стратегічного управління зазнали суттєвих змін з огляду на динамічність зовнішнього середовища, глобалізацію економіки та чимраз більшу конкуренцію. З моменту виникнення перших концепцій корпоративної стратегії вона пройшла шлях еволюції, який відобразився в різних трактуваннях цього поняття, що пропонували як зарубіжні, так і українські науковці.

Перші спроби систематизувати корпоративну стратегію належать класичним авторам, таким як А. Чандлер, який заклав основи стратегічного управління через довгострокове планування. Як зазначає А. Чандлер, стратегія є процесом визначення довгострокових цілей компанії та вибору засобів для досягнення цих цілей. Цільовий підхід, хоч і класичний, залишається актуальним, адже він підкреслює важливість чіткого формулювання цілей і визначення конкретних дій для їх реалізації [8]. Через багато років В. Герасимчук у своїх дослідженнях підтримав ідеї науковця та обґрунтував багатовекторне трактування корпоративної стратегії, яке відображає її складність і різноманітність [2].

Аналітичний підхід до визначення корпоративної стратегії, який акцентує на системному аналізі зовнішнього середовища та виборі найефективніших шляхів досягнення цілей, є надзвичайно актуальним в умовах сучасної невизначеності та швидких змін. Концепція, запропонована І. Ансоффом [1], отримала подальший розвиток і в українській науковій думці. Зокрема, М. Г. Саєнко підкреслював важливість систематичного планування в умовах неповної інформації, що дає змогу підприємствам адаптуватися до ринкових змін і мінімізувати ризики [7]. Це свідчить про необхідність постійного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, щоб забезпечити успішне функціонування підприємства в динамічному середовищі.

Конкурентний підхід, який розвивав М. Портер, вказує на важливість створення та підтримки конкурентних переваг для підприємств. Його модель «п'яти сил» допомагає керівникам визначити основні фактори конкуренції та виробити стратегії, що дають змогу зберігати або зміцнювати позиції компанії на ринку [6]. Українські науковці С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько продовжують розвивати ці ідеї в контексті національного бізнес-середовища, що сприяє адаптації цих підходів до місцевих умов [3].

Г. Мінцберг у межах системного підходу запропонував розширене розуміння стратегії, розглядаючи її через «п'ять П», що допомагає краще усвідомити багатогранність стратегічного управління [5]. Така позиція відображає важливість комплексного підходу до стратегії, де враховуються не лише планування, але й інші елементи, як позиціонування та створення конкурентної переваги. Своє продовження системний підхід знайшов у працях З. Є. Шершньової, яка пропонує розуміти стратегію як план дій для забезпечення сталого розвитку підприємства [9].

Адаптаційний підхід, запропонований І. А. Ігнат'євою, підкреслює, що стратегія не може бути статичною. Вона повинна піддаватися постійному аналізу та корегуванню відповідно до змін у зовнішньому середовищі [4]. Це особливо

важливо в умовах глобалізації та технологічного прогресу, які створюють нові виклики та можливості для підприємств.

Отже, еволюція поглядів на корпоративну стратегію від класичних до сучасних підходів відображає необхідність постійного вдосконалення інструментів стратегічного управління. Усі розглянуті підходи – цільовий (Чандлер, Герасимчук), аналітичний (Ансофф, Саєнко), конкурентний (Портер, Довбня, Найдовська, Хитько), системний (Мінцберг, Шершньова) та адаптаційний (Ігнатєва) – роблять важливий внесок у розуміння того, як ефективно розробляти та реалізовувати стратегії в умовах змінного та конкурентного бізнес-середовища.

Щоб досягти безперервного розвитку в нестабільних умовах зовнішньої середовища, для сучасних підприємств безперечно важливою є інтеграція різних підходів до розроблення корпоративної стратегії. Це дає змогу не лише ефективно планувати діяльність у стабільних умовах, але й швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі, забезпечуючи стійкість компанії та її конкурентні переваги на ринку. Корпоративна стратегія управління повинна бути динамічною, гнучкою і враховувати всі виклики сучасного бізнесу.

Традиційно корпоративна стратегія була зосереджена на максимізації прибутку та задоволенні інтересів акціонерів. Однак зі збільшенням уваги до факторів ESG компанії почали усвідомлювати, що довгострокова стійкість бізнесу залежить не лише від фінансових показників, але й від здатності компанії інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські принципи у свою діяльність. Останні статистичні дані підтверджують, що інтеграція екологічних, соціальних принципів і принципів управління (ESG) стає ключовим фактором довгострокового сталого розвитку бізнесу. Зокрема, 85% компаній вважають, що впровадження ESG є не лише способом виконання нормативних вимог, але й важливим елементом створення вартості в довгостроковій перспективі. Серед основних причин, чому компанії впроваджують стратегії ESG, є можливість створити додаткову вартість і покращити доступ до капіталу, який вважається ключовим для реалізації цих стратегій.

Крім того, дослідження показують, що 71% керівників вищої ланки очікують, що ESG ставатиме більш важливим для корпоративної діяльності, що підкреслює дедалі більшу інтеграцію цих факторів у загальну бізнес-стратегію. Водночас 84% респондентів наголошують на важливості допомоги інвесторам у реалізації ініціатив ESG, що вказує на необхідність адаптації фінансових моделей до нових вимог.

Такі статистичні дані вказують на те, що сучасні компанії усвідомлюють важливість ESG не лише як засобу задоволення зовнішніх вимог, але й як визначального фактору довгострокової стійкості та конкурентоспроможності на ринку [10].

Зміни в стратегії компанії під впливом ESG передбачають розвиток екологічно стійких практик, таких як зменшення вуглецевого сліду, використання технологій енергозбереження та управління відходами. Це не тільки відповідає сучасним нормативним вимогам, але й підвищує репутацію компанії серед споживачів та інвесторів, які все більше віддають перевагу екологічно відповідальним компаніям. Соціальна складова ESG впливає на стратегію компанії через підвищення уваги до умов праці, прав людини та участі в громадських ініціативах. Компанії, які враховують ці фактори у своїй стратегії, здатні залучати та утримувати талановитих співробітників, зміцнювати корпоративну культуру та будувати позитивні відносини з місцевими громадами. Зміни в підходах до управління під впливом ESG передбачають більшу прозорість, підзвітність (зокрема і підзвітність зацікавленим сторонам). Це вимагає вдосконалення корпоративного управління, яке забезпечує рівні права акціонерів, ефективний нагляд за ризиками та етичну поведінку на всіх рівнях організації (рис. 1).

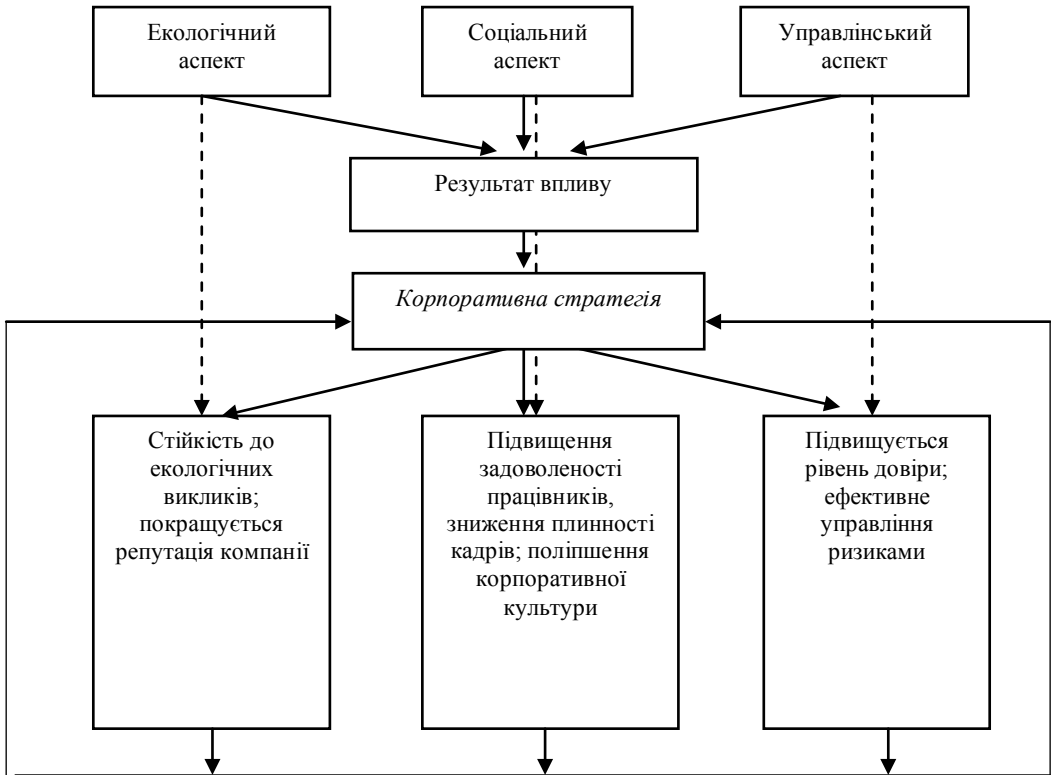


Рис. 1. Інтеграція ESG у корпоративну стратегію підприємства

Джерело: розроблено автором.

Щоб ефективно інтегрувати ESG у стратегію компанії, потрібно переглянути основні принципи та цілі компанії, урахувавши екологічні, соціальні та управлінські наслідки. Це вимагає залучення всіх рівнів менеджменту, включно з менеджментом компанії, правлінням і всіма зацікавленими сторонами.

Вплив ESG на стратегію компанії має значні наслідки, які проявляються в різних аспектах діяльності компанії (рис. 2).

В умовах сьогодення інтеграція ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) є ключовим елементом формування стійкої корпоративної стратегії. ESG впливає на всі аспекти управління компанією, змінюючи підходи до прийняття рішень, формування корпоративної культури та взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами. Компанії, що інтегрують ESG у свої стратегії, мають вищі шанси на довгостроковий успіх, покращують свою репутацію та сприяють сталому розвитку. ESG-стратегія дає змогу ефективно ідентифікувати та оцінювати ризики, які можуть негативно впливати на компанію, зокрема екологічні та соціальні загрози, зміни в регуляторному середовищі та управлінські помилки. Успішне оцінювання ризиків сприяє підвищенню адаптивності компанії до зовнішніх викликів. Відтак ESG-стратегія відкриває нові можливості для розвитку. Вона допомагає ідентифікувати нові ринкові ніші, покращувати ефективність використання ресурсів і залучати нових інвесторів, які все більше орієнтуються на сталий розвиток та екологічну відповідальність.

Інтеграція ESG у корпоративну стратегію сприяє кращому управлінню ресурсами, підвищенню прозорості діяльності компанії та посиленню конкурентних переваг. Компанії, що успішно реалізують ESG-стратегії, не

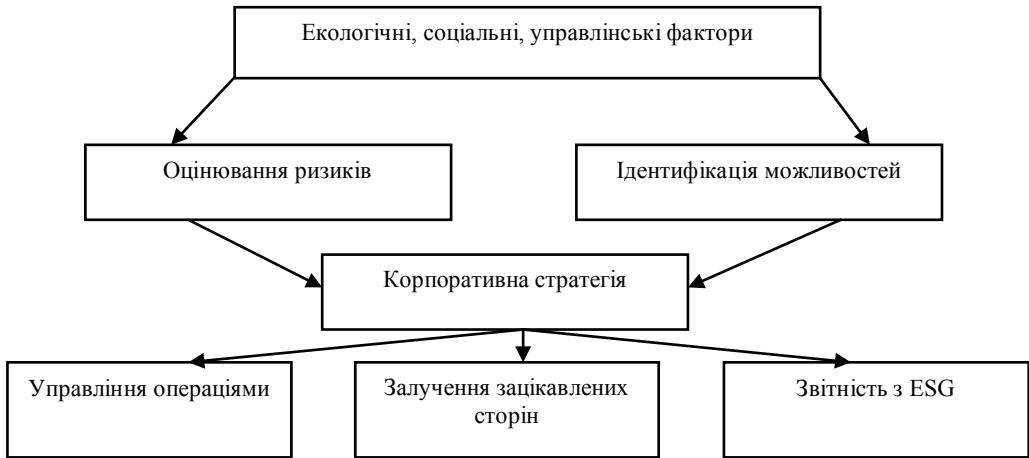


Рис. 2. Вплив ESG на стратегію компанії

Джерело: розроблено автором.

лише покращують свою фінансову стабільність, але й сприяють формуванню більш відповідального бізнес-середовища. ESG впливає на операційну діяльність компанії через оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності виробничих процесів. Наприклад, використання зелених технологій може сприяти зниженню енергоспоживання та зменшенню негативного впливу на довкілля. Регулярна звітність за ESG-індикаторами стає важливим інструментом для підтримання довіри серед інвесторів та інших зацікавлених сторін. Вона демонструє відповідальність компанії перед суспільством і довкіллям, що зміцнює її позиції на ринку. Однією з ключових цілей ESG-стратегії є активна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами: працівниками, клієнтами, постачальниками, інвесторами та громадськістю. Залучення цих груп до процесів прийняття рішень дає змогу краще відповідати їхнім очікуванням і сприяє побудові довгострокових партнерських відносин.

Інтеграція ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства є важливим елементом сучасного управління, що допомагає підприємствам не лише адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, але й підвищувати свою конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі. Урахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів сприяє ефективнішому оцінюванню ризиків, відкриває нові можливості для розвитку та поліпшує управління операціями. Завдяки прозорій звітності з ESG компанії можуть залучати нових інвесторів і партнерів, а також зміцнювати свою репутацію як відповідального бізнесу.

Успішна інтеграція ESG також вимагає активного залучення зацікавлених сторін, що дає змогу підприємствам ефективніше реагувати на виклики сучасного світу та розвиватися в гармонії із соціально-економічними та екологічними тенденціями. Такий підхід створює додаткову цінність для бізнесу та сприяє довгостроковій стабільності та зростанню.

Висновки. Корпоративна стратегія є одним з найважливіших елементів ефективного управління, який допомагає компаніям орієнтуватися в динамічних умовах сучасного бізнесу. Вона визначає довгострокові цілі, пріоритети й методи досягнення результатів, допомагаючи підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища. З розвитком глобалізації, загостренням конкуренції та посиленням уваги до питань стійкості корпоративна стратегія зазнала еволюційних змін, що відобразилися в різних підходах до її трактування, запропонованих як зарубіжними, так і українськими науковцями.

Інтеграція ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) у корпоративну стратегію є новим етапом у розвитку стратегічного управління. Компанії, які враховують ESG, не лише реагують на зовнішні вимоги, але й створюють додаткову вартість завдяки підвищенню ефективності управління ресурсами, зменшенню негативного впливу на довкілля та покращенню відносин із зацікавленими сторонами.

Запровадження ESG-стратегій змінює традиційні підходи до управління компанією, фокусуючись на стійкості та відповідальності. Це дає компаніям змогу ідентифікувати ризики, підвищувати свою адаптивність і відкривати нові можливості для розвитку. Зокрема, зменшення вуглецевого сліду, покращення умов праці, запровадження етичних стандартів та прозорої звітності сприяють зміцненню репутації підприємств на ринку та залученню нових груп інвесторів, які віддають перевагу відповідальним бізнесам.

Отже, інтеграція ESG-факторів у корпоративну стратегію сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню його стійкості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Це є необхідною умовою для побудови ефективного та відповідального бізнесу в сучасних умовах, які постійно змінюються.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління: теорія, механізми, ефективність. *Стратегія бізнесу: футурологічні виклики*: зб. матеріалів Міжнар. наук. практ. інтернет-конф., 20-22 листоп. 2019 р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 179-187. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31913>
3. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. *Стратегія підприємства*: навч. посіб. Дніпро: НМетаАУ, 2011. 71 с.
4. Ігнатєва І. А. *Стратегічний менеджмент*: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. *HBR: Website*. 1994. URL: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
6. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
7. Сасенко М. Г. *Стратегія підприємства*: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
8. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Boston: MIT Press, 1962.
9. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління*: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
10. Dibra S. The 2023 State of Corporate ESG: How companies are embracing ESG for resilience and growth. *Thomson Reuters: Website*. 07.11.2023. URL: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/state-of-corporate-esg-report-2023>

References

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
2. Herasymchuk, V. H. (2019). Stratehichne upravlinnya: teoriya, mekhanizmy, efektyvnist' [Strategic Management: Theory, Mechanisms, Effectiveness]. In *Stratehiya biznesu: futurolohichni vyklyky [Business strategy: futurological challenges]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, November 20-22, 2019, Kyiv (pp. 179-187). Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31913> [in Ukrainian].
3. Dovbnya, S. B., Naydovska, A. O., & Khytko, M. M. (2011). *Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise Strategy]*: Manual. Dnipro: National Metallurgical Academy of Ukraine. [in Ukrainian].
4. Ihnatyeva, I. A. (2008). *Stratehichnyy menedzhment [Strategic Management]*: Textbook. Kyiv: Karavel. [in Ukrainian].
5. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *HBR: Website*. Retrieved from <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
6. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
7. Sayenko, M. H. (2006). *Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise Strategy]*: Manual. Ternopil: Economic thought. [in Ukrainian].
8. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Boston: MIT Press.

9. Shershnova, Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]*: Textbook. 2nd ed. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
10. Dibra, S. (2023, Nov 07). The 2023 State of Corporate ESG: How companies are embracing ESG for resilience and growth. *Thomson Reuters*: Website. Retrieved from <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/state-of-corporate-esg-report-2023>

Lahodiyenko O. V. The integration of ESG factors into corporate strategy of enterprise.

This article is dedicated to integrating ESG factors into enterprises' corporate strategies. The study aims to systematize and summarize existing approaches to developing corporate strategies and develop theoretical and methodological foundations for integrating ESG factors into corporate strategies. In particular, the article examines the evolution of the corporate strategy concept as a critical management tool that determines the long-term development directions of a company. The research is presented in the context of modern approaches to strategic management, which have undergone significant changes due to the dynamics of the external environment, globalization of the economy, and increasing competition. It reveals that the evolution of views on corporate strategy from classical to modern concepts requires continuous improvement of strategic management tools. The study substantiates the importance of integrating various approaches to developing corporate strategies to ensure sustainability and competitive advantages in a changing business environment. The study showed that modern companies are increasingly recognizing the importance of ESG (Environmental, Social, and Governance) factors for ensuring the long-term sustainability of their businesses. It found that 85% of companies consider the implementation of ESG a means of meeting regulatory requirements and an essential element in creating long-term value. The study also identified that 71% of senior executives expect the importance of ESG for corporate activities to grow, emphasizing the need to adapt financial models to new requirements. Additionally, the article outlines changes in corporate strategies under the influence of ESG, such as developing environmentally sustainable practices, improving working conditions, and increasing management transparency. The research substantiates that companies integrating ESG into their strategies increase their chances of long-term success, enhance their reputation, and contribute to sustainable development. Engaging stakeholders in decision-making allows companies to meet expectations better and form long-term partnerships. It was found that integrating ESG also enables businesses to adapt to rapidly changing market conditions, enhancing their competitiveness and sustainability in the long term.

Keywords: corporate strategy, ESG factors, strategic management, adaptive approach, competitive advantages.

Лагодієнко Олег Вікторович – кандидат економічних наук, докторант кафедри цифрових технологій фінансових операцій Одеського національного технологічного університету (e-mail: oleg@ethicontrol.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1731-5845>).

Lahodiyenko Oleh Viktorovych – Ph.D. (Econ.), Doctoral Postgraduate of the Department of digital technologies of financial operations of the Odesa National University of Technology.

Надійшло 20.08.2024 р.