



Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 658.421.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15227666>

**Формування фінансової політики підприємства з урахуванням
ESG-критеріїв**

Рак Роман Володимирович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Київський
національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ,
Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9526-1734>

Делас Віталіна Анатоліївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Київський
національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-9570-1875>

Носова Євгенія Анатоліївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Київський
національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-7975-0984>

Яфінович Олена Богданівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Київський
національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-6804-0848>

Прийнято: 29.03.2025 | Опубліковано: 16.04.2025



Анотація: Статтю присвячено аналізу формування фінансової політики підприємства з позиції ESG-підходу, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування. **Метою** роботи є дослідження впливу ESG-критеріїв на формування фінансової політики підприємств та визначення способів їхньої інтеграції в бізнес-планування. Окреслено основні проблеми впровадження ESG-принципів у фінансову політику підприємств та запропоновано шляхи їхнього подолання. Розглянуто вплив ESG на інвестиційні стратегії, оцінювання фінансових ризиків і можливостей, а також адаптацію внутрішніх політик і стандартів звітності. **Методи.** Для вивчення теоретичних аспектів інтеграції ESG-критеріїв у фінансову політику підприємств у дослідженні здійснено огляд літератури; для оцінки різних підходів до застосування ESG-принципів у фінансових стратегіях застосовано метод порівняння; системний аналіз дав змогу комплексно оцінити вплив ESG на фінансову політику підприємства. Крім того, застосовано кейс-метод для ілюстрації прикладів практичного впровадження ESG-стратегії на підприємствах. **Результати.** У роботі описано різні типи фінансової політики, що формуються залежно від стратегії розвитку підприємства, його економічного стану та готовності до ризику. Визначено вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства та систематизовано основні методичні підходи до інтеграції ESG-принципів. Окрему увагу приділено впливу ESG-чинників на інвестиційні стратегії, а також оцінці фінансових ризиків та можливостей. Розроблено рекомендації щодо впровадження ефективних стандартів ESG-звітності. **Висновки.** Запропоновано використання комплексного та послідовного підходу інтеграції ESG у фінансову політику підприємства з метою адаптації внутрішніх регламентів і стандартів ESG-звітності. Це сприяє підвищенню довіри інвесторів, кредиторів і партнерів, зміцненню репутації компанії та відкриває доступ до «зелених» фінансових ресурсів. Результати дослідження демонструють необхідність трансформації сучасної фінансової політики із виключно



прибуткової моделі до такої, що враховує відповідальність перед суспільством, екологією та майбутніми поколіннями. Отже, ця робота є важливим внеском у розуміння важливості ESG-принципів у сучасному корпоративному світі та сприяє розвитку наукових підходів до формування фінансової політики підприємств з урахуванням глобальних тенденцій сталого розвитку.

Ключові слова: фінансова політика, критерії та принципи ESG, стратегії, етапи інтеграція ESG, чинники впливу, внутрішня політика, бізнес.

Formation of the company's financial policy taking into account ESG criteria

Roman Rak,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Taras
Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-9526-1734>

Vitalina Delas,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Taras
Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-9570-1875>

Euvgenia Nosova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Taras
Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-7975-0984>



Olena Yafinovich,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Taras
Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-6804-0848>

Abstract. This article analyzes the formation of an enterprise's financial policy through the lens of the ESG approach, which encompasses environmental, social, and governance aspects of business operations. **The purpose** of this work is to study the impact of ESG criteria on the formation of enterprises' financial policies and to identify ways to integrate them into business planning. The article outlines the key problems of integrating ESG principles into the financial policy of enterprises and suggests ways to overcome them. The author considers the impact of ESG on investment strategies, assessment of financial risks and opportunities, and adaptation of internal policies and reporting standards. **Methods.** The study applies a literature review method to explore the theoretical foundations of ESG integration, a comparative analysis to assess different approaches to ESG implementation in financial strategies and a system analysis for a comprehensive evaluation of ESG's impact on financial policy. Additionally, the case study method is used to illustrate real-world examples of ESG strategy implementation in enterprises. **Results.** The paper describes different types of financial policies that are formed depending on the enterprise's development strategy, its economic condition, and risk tolerance. The impact of the main internal and external factors on the enterprise's activities is determined and the main methodological approaches to integrating ESG principles are systematized. Special attention is paid to the impact of ESG factors on investment strategies, as well as the assessment of financial risks and opportunities. Recommendations are developed for the implementation of effective ESG reporting standards. **Conclusions.** The study proposes a comprehensive and consistent approach to integrating ESG into financial policy, emphasizing the need for internal reporting adaptations. This approach enhances investor, creditor, and partner trust,



improves corporate reputation, and facilitates access to green financial resources. The findings suggest that modern financial policy should shift from a purely profit-oriented model to one that incorporates social, environmental, and long-term responsibility. The research contributes to a deeper understanding of ESG's role in corporate finance and supports the development of scientific approaches to shaping enterprise financial policy in line with global sustainability trends.

Keywords: financial policy, criteria and principles of ESG, strategies, stages of ESG integration, factors of influence, internal policy, business

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій, посилення регуляторного тиску, зростання суспільної відповідальності бізнесу та підвищення вимог інвесторів і стейкхолдерів питання сталого розвитку та інтеграції ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських) у фінансову політику підприємства набувають особливої актуальності. ESG-підхід дедалі більше впливає на вартість бізнесу, його інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість.

Фінансова політика як елемент загальної стратегії управління підприємством повинна адаптуватися до нових викликів і містити інструменти, що враховують не лише економічну ефективність, а й соціальні та екологічні наслідки господарської діяльності. Успішна імплементація ESG-чинників у фінансові рішення сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості та відповідальності бізнесу, а також забезпечує доступ до «зеленого» фінансування й нових ринків.

Попри значний інтерес до ESG-підходів у науковій та практичній площині недостатньо системних досліджень, присвячених питанням формування фінансової політики підприємств з урахуванням зазначених критеріїв. Це зумовлює потребу в комплексному аналізі теоретико-



методичних основ та практичних аспектів інтеграції ESG-чинників у фінансове управління, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику формування фінансової політики підприємства розглянуто в численних наукових дослідженнях, однак її трансформація під впливом ESG-критеріїв є відносно новим науковим напрямом, що активно розвивається у відповідь на сучасні глобальні виклики, вимоги сталого розвитку та зростання ролі нефінансових чинників у прийнятті управлінських рішень.

У монографії за загальною редакцією Г. Б. Погріщук та В. В. Руденка [1] розкрито сучасні підходи до фінансової політики в Україні в контексті державної та корпоративної взаємодії, що формує аналітичне підґрунтя для вивчення її ESG-трансформації. А. Компанієць та С. Цвілій [2] акцентують на специфіці формування фінансової політики туристичних підприємств у післякризовий період, де її адаптивність до змін зовнішнього середовища може бути співвіднесена із соціальними аспектами ESG.

Н. Л. Марусяк та О. В. Марусяк [3] виокремлюють основні елементи фінансової політики та підкреслюють необхідність її стратегічного узгодження, що створює основу для подальшого доповнення моделі ESG-компонентами. О. Чумак, І. Мельничук та М. Левіна [4] акцентують на стратегічному характері фінансової політики підприємства, обґрунтовуючи її залежність від пріоритетів сталого розвитку. Аналогічний вектор простежується в роботі Г. Швиданенка, О. Пономаренка та В. Швиданенка [5], які в контексті глобальної нестабільності наголошують на гнучкості, інноваційності та стратегічній відповідальності фінансових рішень.

Усе більшої ваги в науковому дискурсі набуває безпосереднє вивчення ESG-інтеграції [6]. О. Парфентьева [7] досліджує інституціоналізацію екологічних, соціальних та управлінських практик як фундаменту для системного впровадження ESG-принципів. Колектив науковців [8] демонструє



взаємозв'язок між розвитком циркулярної економіки та ESG як інструментів стійкості соціально відповідального бізнесу в умовах подолання криз.

У праці О. В. Лагодієнко [9] запропоновано методику оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні, що є необхідною умовою для інтеграції відповідних стандартів у фінансову політику. Л. Бондаренко та І. Скоропад [10] аналізують тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі, що дає змогу узагальнити практики та орієнтири для формування сучасної фінансової політики підприємств. Б. І. Пшик [11] підкреслює значення інформаційної прозорості – основного елемента ESG – як інструмента підвищення інвестиційної привабливості.

Л. Корчагіна [12] акцентує на необхідності побудови ефективного механізму управління ESG-активністю на підприємстві, що прямо впливає на формування фінансової політики через систему показників, оцінок та стратегічних орієнтирів.

Також варто звернути увагу на дослідження Н. Цегельник [13], яка розглядає теоретичні підходи до визначення кредитоспроможності підприємств. Урахування нефінансових чинників у цьому контексті створює передумови для комплексної оцінки ризиків, відповідно до ESG-підходу, що все активніше застосовується міжнародними кредиторами та інвесторами.

М. Ю. Демченко [14] аналізує структурування міжнародних компаній через офшорні юрисдикції в умовах зміни глобальних податкових правил. Автор акцентує на прозорості та дотриманні нових вимог міжнародного оподаткування, що на пряму корелює з ESG-принципами доброчесного ведення бізнесу та відповідального податкового планування.

Також у публікації Л. В. Тешевої [15] розкрито компоненти діяльності підприємства, що формують його бренд. У межах ESG-концепції, корпоративна репутація, соціальна відповідальність і прозорість управління дедалі більше впливають не лише на сприйняття компанії на ринку, а й на стратегічне формування її фінансової політики, зокрема, у частині вартості



капіталу, доступу до фінансування та побудови відносин із зацікавленими сторонами.

Таким чином, сучасні дослідження свідчать про розширення аналітичної бази щодо інтеграції ESG-підходу до формування фінансової політики підприємства. Водночас спостерігається фрагментарність у висвітленні цієї проблематики, що зумовлює потребу в розробці системного підходу до формування фінансової політики з урахуванням ESG-критеріїв.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну актуальність ESG-критеріїв для сучасної фінансової політики підприємств, існують нерозв'язані питання, що потребують додаткового вивчення. Одним із таких є інтеграція ESG-принципів у традиційні фінансові моделі, що ґрунтуються на максимізації прибутку, збереженні фінансової стабільності та мінімізації ризиків. Відсутність чіткої методології оцінки ESG-ризиків і можливостей, а також недостатня стандартизація ESG-звітності на рівні національних і міжнародних стандартів ускладнює ефективне інтегрування цих критеріїв у фінансове управління підприємствами. Додатковим викликом є проблема недостатньої обізнаності менеджменту та персоналу підприємств щодо важливості ESG-чинників для довгострокової стабільності компанії. Часто ESG-стратегії сприймаються як додаткові витрати або формальності, що значно гальмує процес їхнього впровадження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження впливу ESG-чинників на формування фінансової політики підприємств та визначення шляхів їхньої інтеграції у фінансове планування. У дослідженні також поставлено завдання визначити основні проблеми, перед якими постають підприємства при інтеграції ESG-принципів у свою фінансову політику, а також запропонувати методи подолання цих бар'єрів. Особливу увагу приділено вивченню впливу ESG на інвестиційні стратегії, оцінку фінансових ризиків і можливостей, а також розробці пропозицій щодо адаптації внутрішніх політик та стандартів ESG-звітності.



Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова політика підприємства є основним елементом його стратегічного управління, що визначає порядок формування, використання та розподілу фінансових ресурсів для досягнення довгострокових цілей підприємства. Це система принципів і напрямів, що керують фінансовими рішеннями на підприємстві, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

У дослідженні економічну політику підприємства розглянемо як систему заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища та внутрішніх змін, що втілюються через фінансову стратегію й тактику. Метою фінансової політики є досягнення оптимального рівня стійкості підприємства, максимізація його прибутковості та зростання капіталу, а також забезпечення виконання зобов'язань перед кредиторами та іншими зацікавленими сторонами.

З огляду на вищесказане, важливо розглянути структуру фінансової політики, що охоплює основні елементи ефективної реалізації стратегії й тактики фінансового управління в умовах мінливого зовнішнього й внутрішнього середовища.

Фінансова політика підприємства містить такі основні елементи:

- управління капіталом: визначення джерел фінансування підприємства (власні, позикові ресурси) та їхнє ефективне використання;
- управління активами: визначення принципів та методів оптимального розміщення активів підприємства для досягнення високої прибутковості за мінімальних ризиків;
- управління фінансовими ризиками: стратегічне планування для мінімізації негативних наслідків різноманітних фінансових та економічних ризиків;
- виплати дивідендів: визначення частки чистого прибутку, що підлягає виплаті акціонерам, а також її вплив на фінансову стабільність підприємства;



- фінансового контролю: механізми й процедури для моніторингу та оцінки виконання фінансових планів і бюджету.

З огляду на структуру фінансової політики, наступним кроком є її класифікація, що дасть змогу детальніше визначити різні типи фінансової політики залежно від цілей, сфер застосування та специфіки підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями фінансової політики підприємства та їхня характеристика

Тип фінансової політики	Опис	Переваги	Недоліки
Агресивна фінансова політика	Характеризується високим рівнем ризику, активно використовує позикові кошти для фінансування бізнесу. Основна мета – максимізація прибутку через інвестування та масштабування. Підвищує фінансові ризики через високу частку боргу	Швидке зростання, можливість значних інвестицій, збільшення прибутковості	Високі фінансові ризики, труднощі у виплаті відсотків та погашенні позик при негативних ринкових змінах
Консервативна фінансова політика	Орієнтована на збереження стабільності та зниження фінансових ризиків. Використовує власні кошти та мінімізує зовнішні позики. Забезпечує високу фінансову стійкість, але може обмежити можливості для швидкого розвитку	Висока фінансова стійкість, мінімальні ризики, стабільність у кризових ситуаціях	Обмежене зростання через відсутність зовнішнього фінансування, упущення можливостей для інвестицій
Компромісна фінансова політика	Поєднує елементи агресивної та консервативної політики, забезпечуючи баланс між використанням власних та позикових коштів. Дає змогу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижуючи фінансові ризики та зберігаючи можливості для зростання	Баланс між ризиками та можливостями для розвитку, гнучкість	Потребує ретельного контролю за балансом фінансування, може бути складною в реалізації

Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 3; 1, с. 221]



Таким чином, різні типи фінансової політики – агресивна, консервативна та компромісна – мають свої специфічні особливості, переваги та ризики. Вибір політики залежить від стратегії розвитку підприємства, його фінансової ситуації та готовності до ризику.

Однак для ефективного формування фінансової політики важливо враховувати низку чинників, що впливають на її визначення та реалізацію (рис. 1).



Рис. 1. Вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансову політику

Джерело: власна розробка авторів



Отже, ці чинники сприяють оптимальному формуванню фінансової політики підприємства, забезпечуючи стабільність та можливості для розвитку в умовах змінюваного середовища.

З огляду на актуальність сталого розвитку та етичних підходів до ведення бізнесу, ESG-критерії стають важливим елементом корпоративного управління. Розглянемо компоненти ESG, що визначають ефективність та етичність діяльності компанії (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика компонентів ESG

Компонент	Зміст	Приклад
Environmental (Екологічний критерій)	Охоплює дії компанії щодо зменшення її негативного впливу на навколишнє середовище; питання енергоефективності, скорочення викидів парникових газів, збереження природних ресурсів, управління відходами та утилізацію. У сучасних умовах збереження екології є важливим для бізнесу, оскільки значна кількість споживачів та інвесторів орієнтуються на екологічно чисті та відповідальні компанії	Упровадження енергозощаджувальних технологій або перехід на відновлювані джерела енергії для зменшення викидів CO ₂
Social (Соціальний критерій)	Охоплює аспекти, пов'язані з трудовими відносинами, рівними можливостями, гендерною рівністю, захистом прав працівників, а також відповідальністю перед громадою. Компанії, що підтримують соціальні ініціативи та інвестують у розвиток громад, мають можливість підвищити свою репутацію та залучити лояльних клієнтів	Політики щодо рівних прав і можливостей для всіх співробітників, підтримка програм здоров'я та безпеки на робочому місці, благодійні ініціативи, спрямовані на покращення якості життя в громадах
Governance (Управлінський критерій)	Це належна корпоративна структура управління, прозорість у прийнятті рішень, наявність антикорупційних заходів та дотримання етичних стандартів у веденні бізнесу. Важливим є також захист прав акціонерів і підтримка корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток	Чітка політика щодо боротьби з корупцією, прозорість в управлінні, наявність незалежних директорів у складі ради директорів, відкритість фінансових звітів

Джерело: сформовано авторами на основі [8, с. 4; 9, с. 179]



Оцінюючи компанії для вкладення капіталу, інвестори значну увагу приділяють ESG-критеріям. Чітке дотримання екологічних, соціальних та управлінських стандартів може не тільки зміцнити репутацію підприємства, а й знизити ризики, що асоціюються з можливими фінансовими втратами в майбутньому. Загалом компанії, які активно застосовують ESG-підходи, мають більші шанси на зростання вартості в довгостроковій перспективі завдяки довірі інвесторів та споживачів.

У сучасних умовах сталого розвитку ESG-чинники дедалі більше впливають на фінансову політику підприємств (рис. 2). Вони формують нові пріоритети в процесі прийняття фінансових рішень, орієнтуючи підприємства на довгострокову стабільність, мінімізацію ризиків і прозорість діяльності.

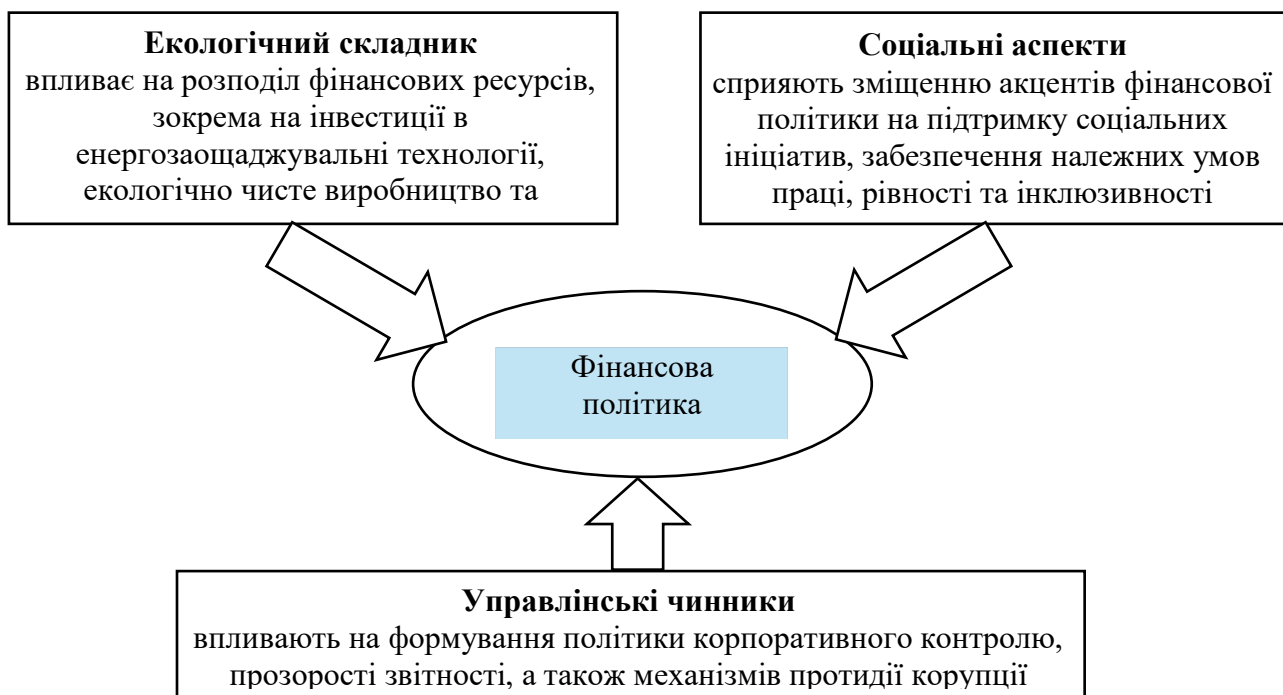


Рис. 2. Вплив ESG-чинників на фінансову політику підприємства

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, ESG стає важливим критерієм при визначенні пріоритетів фінансування, оцінці інвестиційних ризиків і формуванні загальної фінансової стратегії підприємства.



Інтеграція ESG-принципів у фінансову політику підприємства передбачає поетапне впровадження аналітичних, організаційних та управлінських змін, що дають змогу ефективно враховувати нефінансові ризики та можливості. Серед основних методичних підходів можна виділити:

- оцінка ESG-ризиків і можливостей – введення аналізу ESG-чинників у процес фінансового планування сприяє виявленню потенційних ризиків (наприклад, штрафи за порушення екологічних норм) і можливостей (зниження витрат через енергоефективні рішення, залучення «зеленого» фінансування);
- інтеграція ESG-показників у фінансове моделювання – розробка нових моделей, що враховують вплив ESG на фінансові результати, дає можливість краще прогнозувати майбутні грошові потоки, оцінювати окупність інвестицій та визначати вплив нефінансових чинників на вартість бізнесу;
- адаптація інвестиційної політики – відбір проєктів з урахуванням ESG-критеріїв (наприклад, пріоритетне фінансування «зелених» ініціатив або соціально значущих програм) стає частиною нової практики фінансового управління;
- ESG-звітність і прозорість – упровадження звітності за стандартами ESG (наприклад, GRI (Global Reporting Initiative – Ініціатива глобальної звітності), SASB (Sustainability Accounting Standards Board – Рада зі стандартів обліку сталого розвитку)) дає змогу підвищити довіру інвесторів, покращити доступ до капіталу та адаптуватися до сучасних вимог міжнародного ринку;
- навчання та залучення персоналу – підвищення фінансової грамотності співробітників щодо ESG-підходів та активна участь внутрішніх структур у формуванні відповідальної фінансової політики є важливою умовою її успішної реалізації.

Отже, ESG-чинники вже не сприймаються як зовнішній елемент фінансової політики, а є її органічною частиною. Їхнє врахування сприяє



відповідальній діяльності підприємств, зменшує ризики, підвищує адаптивність до вимог ринку та забезпечує стаке фінансове зростання.

Упровадження ESG-стратегій стало важливим елементом сучасної практики корпоративного управління для багатьох провідних компаній. Досвід як українських, так і міжнародних підприємств свідчить про те, що системна ESG-стратегія здатна значно підвищити економічну стабільність, інвестиційну привабливість та ринкову вартість компанії (табл. 3).

Таблиця 3

Міжнародний та вітчизняний досвід упровадження ESG

Компанія	Основні результати впровадження ESG
Міжнародний досвід	
Unilever (Велика Британія)	Після впровадження сталих ініціатив (Sustainable Living Plan) компанія продемонструвала зростання прибутку на >10% у сегментах із високим ESG-рейтингом
Tesla (США)	ESG-фокус на екологічних інноваціях і низький вуглецевий слід сприяв залученню мільярдів інвестицій у «зелені» облігації та стимулював зростання капіталізації
IKEA (Швеція)	Завдяки стратегії сталого постачання та енергоефективності IKEA знизила операційні витрати та покращила лояльність споживачів
Вітчизняний досвід	
НАК «Нафтогаз України»	Упровадження антикорупційної політики, екологічний аудит та соціальні ініціативи сприяли підвищенню довіри міжнародних партнерів
Астарта-Київ	Після впровадження ESG-підходів (сталого землеробства, соціальних програм) компанія залучила іноземні інвестиції та підвищила рейтинг прозорості
ДТЕК	Системний ESG-звіт, перехід на відновлювану енергетику та робота з громадами сприяли укріпленню позицій на міжнародних ринках капіталу

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 17]

Отже, практика успішних компаній підтверджує, що впровадження ESG-стратегій – це не лише питання іміджу чи відповідальності, а реальний фінансовий інструмент. ESG сприяє створенню довгострокової вартості,



забезпечує стійкість бізнесу до змін середовища, розширює доступ до капіталу та покращує фінансові результати.

Попри активне поширення ESG-підходів у світовій практиці українські підприємства постають перед низкою перешкод на шляху до повноцінної інтеграції цих стандартів у фінансову політику (табл. 4).

Таблиця 4

Перешкоди впровадження ESG у фінансову політику підприємства
та шляхи їхнього подолання

Перешкода	Суть проблеми	Шляхи подолання
Відсутність чіткої нормативної бази	Недостатнє регулювання ESG-звітності та критеріїв на рівні національного законодавства	Розробка та впровадження законодавчих актів, що встановлюють стандарти ESG-звітності згідно з міжнародними практиками
Недосконала система звітності	Відсутність усталених стандартів ESG-звітності на підприємствах ускладнює вимірювання та моніторинг	Упровадження внутрішніх політик і стандартів ESG-звітності, орієнтованих на GRI, SASB тощо
Опір менеджменту змінам	Керівники часто сприймають ESG як формальність або додаткові витрати	Проведення інформаційних кампаній та тренінгів для керівництва щодо довгострокових вигід ESG-інтеграції
Низький рівень обізнаності персоналу	Дефіцит знань про ESG-принципи серед працівників фінансових служб	Навчання персоналу, залучення консультантів, створення внутрішніх освітніх програм з ESG
Обмежені ресурси	Малі та середні підприємства не мають достатнього фінансування для ESG-ініціатив	Налагодження партнерств, залучення грантів, поступове впровадження ESG-компонентів згідно з визначеними пріоритетами

Джерело: власна розробка авторів

Усвідомлення цих бар'єрів є необхідним кроком на шляху до розробки ефективних рішень, оскільки впровадження ESG-вимірів потребує не тільки готовності та бажання, але й наявності чітко визначеного й налагодженого механізму. Тільки комплексний підхід, що передбачає стратегічне планування та інтеграцію ESG-стандартів у всі аспекти діяльності підприємства, сприятиме досягненню сталих результатів та успішному подоланню наявних перешкод (рис. 3).



Рис. 3. Етапи комплексного підходу інтеграції ESG у фінансову політику підприємства

Джерело: власна розробка авторів

У підсумку зазначимо, що інтеграція ESG у фінансову політику підприємства забезпечує низку практичних і стратегічних переваг. Насамперед вона сприяє формуванню стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до сучасних викликів і змін у регуляторному, економічному та соціальному середовищі. Такий підхід підвищує довіру інвесторів, кредиторів і партнерів, сприяє зміцненню репутації компанії та відкриває доступ до «зелених» фінансових ресурсів.

Крім того, ESG-орієнтована фінансова політика допомагає оптимізувати витрати в довгостроковій перспективі, знижуючи ризики, пов'язані з екологічними, соціальними чи управлінськими проблемами. Це створює умови для сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та



зміцнення позицій підприємства на ринку. Отже, упровадження ESG-підходів – це не лише вимога часу, а й стратегічна інвестиція в майбутнє компанії.

Висновки. Формування фінансової політики підприємства з урахуванням ESG-критеріїв є важливим кроком до забезпечення його сталого розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та довгострокової фінансової стабільності. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських чинників у фінансове планування дає змогу не лише мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, а й ефективно використовувати нові можливості, зокрема доступ до «зеленого» капіталу, партнерств і лояльності споживачів.

Попри наявні бар'єри, такі як недостатня нормативна база чи низька обізнаність персоналу, перспективи впровадження ESG-підходу є позитивними за умови комплексного підходу, поетапної реалізації змін та активної участі менеджменту. Сучасна фінансова політика повинна трансформуватись із виключно прибуткової моделі на таку, що враховує відповідальність перед суспільством, екологією та майбутніми поколіннями.

Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці стандартизованих методів та інструментів для вимірювання та оцінки ESG-результатів, що дасть змогу підприємству ефективніше інтегрувати ці критерії в управлінські та фінансові процеси.

Список використаних джерел

1. Фінансова політика в Україні : монографія / за заг. ред. Г. Б. Погріщук, В. В. Руденко. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 405 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53181> (дата звернення: 03.02.2025).
2. Компанієць А., Цвілий С. Формування фінансової політики туристичного підприємства на етапі відновлення бізнесу. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. II всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. (м. Львів, 19 травня 2022 р.). Львів :



ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 275-276. URL: <https://surli.cc/sraouv> (дата звернення: 03.02.2025).

3. Марусяк Н. Л., Марусяк О. В. Складові фінансової політики підприємства. *Trends of development modern science and practice: proc. IX internat. sci. conf.* (Stockholm, 16 – 19 november 2021). Stockholm. 2021. Р. 183-185. URL: <https://surl.li/xzuesx> (дата звернення: 03.02.2025).

4. Чумак О., Мельничук І., Левіна М. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4029> (дата звернення: 08.02.2025).

5. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4375> (дата звернення: 03.02.2025).

6. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Економічні горизонти*, 2023. № 2(24). С. 39–49. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/281199> (дата звернення: 04.02.2025).

7. Парфентьєва О. Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство*, 2023 № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3054> (дата звернення: 07.02.2025).

8. Маслак О., Гришко Н., Яковенко Я., Пирогов А., Дубовик О. Циркулярна економіка в Україні: екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG) як інструмент стійкості соціально-відповідального бізнесу в умовах подолання пандемії Covid-19. *Вісник Національного технічного*



університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 3. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.3>.

9. Лагодієнко О. В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 178–187. URL: <https://surl.lu/iulilr> (дата звернення: 03.02.2025).

10. Бондаренко Л., Скоропад І. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62>.

11. Пшик Б. І. Інформаційна прозорість крізь призму ESG-принципів як сучасний імператив залучення інвестицій у розвиток компаній. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 14-20. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3942> (дата звернення: 09.02.2025).

12. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>.

13. Цегельник Н. Сучасні теоретичні аспекти визначення кредитоспроможності підприємств. *Social factors of economic growth, analysis of the effectiveness of tourism and management: collective monograph / International Science Group*. Boston: Primedia eLaunch, 2023. Р. 7-13 DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.2.

14. Демченко М. Ю. Структурування міжнародних компаній через офшорні юрисдикції в контексті зміни глобальних правил оподаткування. *Європейські перспективи*. 2025. № 1. С. 301–311. URL: https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/archive/EP-2025-1/EP_2025_1_301.pdf (дата звернення: 06.04.2025).

15. Тешева, Л. В. Основні компоненти діяльності компанії, які впливають на формування бренду. *Veda a perspektivy*, 2022. № 7(14). С. 478-



485. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2014/2014> (дата звернення: 08.02.2025).

16. Report: Unilever, Tesla, Nestlé Among Biggest Corporate Advocates for Climate Policy. URL: https://sustainablebrands.com/read/report-unilever-tesla-nestle-among-biggest-corporate-advocates-for-climate-policy?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.02.2025).

17. Sustainalytics оприлюднило рейтинг ESG АСТАРТИ. URL: https://astartaholding.com/sustainalytics-oprylyudnylo-rejtyng-esg-astarty/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.02.2025).