



Стала економіка

УДК 338.45:65.012.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17851451>

**Аналіз впливу ESG-стратегій на конкурентоспроможність
промислових підприємств**

Редько Катерина Юріївна,

кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник, Центр інновацій та технологічного розвитку, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України», м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-2609-3471>

Іванчук Ганна Костянтинівна,

незалежний дослідник, Україна, <https://orcid.org/0009-0005-6876-0561>

Пішеніна Тетяна Іллівна,

доктор економічних наук, старший науковий співробітник, завідувач кафедри економіки та підприємництва, Київський інститут бізнесу та технологій НАН України, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8094-1334>

Прийнято: 23.11.2025 | Опубліковано: 07.12.2025

***Анотація.** З огляду на зростання вимог до сталого розвитку, особливої ваги набуває дослідження ефективних підходів забезпечення стабільних позицій на ринку для підприємств різних галузей. Метою статті є визначення впливу ESG-стратегій на конкурентоспроможність промислових підприємств та виявлення механізмів, через які екологічні, соціальні та управлінські практики трансформуються в стійкі конкурентні переваги в*



умовах сучасної економіки та післявоєнного відновлення. У роботі використано методи структурно-логічного, порівняльного та інституційного аналізу, узагальнення результатів емпіричних досліджень та практик інтеграції ESG у промисловому секторі. Такий підхід дав змогу окреслити галузеву специфіку впливу окремих компонент ESG на виробничу стійкість, якість управління та ринкові позиції підприємств.

Отримані результати свідчать, що екологічний складник сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню технологічних ризиків і витрат на виробництво внаслідок модернізації обладнання, контролю викидів та енергоощадних рішень. Соціальний – забезпечує стабільність і якість трудового потенціалу, зменшуючи ризики простоїв та впливаючи на продуктивність праці і якість виробництва. Управлінська компонента збільшує корпоративну стійкість через прозорість процесів ухвалення рішень, управління ризиками та відповідальність менеджменту, що формує довіру в ланцюгах постачання та серед партнерів. Показано, що конкурентний ефект від упровадження ESG виникає не внаслідок окремих ініціатив, а як результат системного підсилення операційної та управлінської стійкості підприємства.

Висновки дослідження підкреслюють, що застосування ESG-стратегій у промислових підприємствах є важливим чинником формування довгострокових конкурентних переваг. Рівень та ефективність інтеграції ESG залежать від галузевої структури, масштабу підприємства та доступу до інвестиційних ресурсів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним оцінюванням впливу окремих компонент ESG на конкурентоспроможність та розробленням моделей інтеграції ESG у стратегічне управління підприємствами в період післявоєнної модернізації промисловості.



Ключові слова: операційна стійкість, стратегічний розвиток, екологічні технології, трудовий потенціал, корпоративне управління, ланцюги постачання, модернізація виробництва.

Analysis of the impact of ESG strategies on the competitiveness of industrial enterprises

Kateryna Redko,

PhD in Economics, Associate Professor, Senior Researcher, Center for Innovations and Technological Development, State Institution G.M. Dobrov Institute for Scientific and Technological Potential and Science History Studies of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-2609-3471>

Hanna Ivanchuk,

Independent Researcher, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0005-6876-0561>

Tetiana Pishenina,

Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Kyiv Institute of Business and Technologies of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8094-1334>

Abstract. *In the context of growing demands for sustainable development, the study of practical approaches to maintaining stable market positions for enterprises across industries is critical. This article aims to determine the impact of ESG strategies on the competitiveness of industrial enterprises and to identify the mechanisms through which environmental, social, and management practices are transformed into sustainable competitive advantages in the context of the modern economy and post-war recovery. The study employs methods of structural-logical,*



comparative, and institutional analysis, as well as the generalisation of empirical research results and ESG integration practices in the industrial sector. This approach enabled the determination of the industry-specific impact of individual ESG components on enterprise production sustainability, management quality, and market positions.

The results obtained indicate that the environmental component contributes to increasing the efficiency of resource use, reducing technological risks, and reducing production costs through equipment modernisation, emission control, and energy-saving solutions. The social component ensures the stability and quality of the labour force, reducing the risk of downtime and affecting labour productivity and product quality. The management component strengthens corporate sustainability by promoting transparency in decision-making, effective risk management, and clear accountability, thereby building trust in supply chains and among partners. It is demonstrated that the competitive effect of ESG implementation arises not from individual initiatives but from a systematic strengthening of the enterprise's operational and management sustainability.

The study's conclusions emphasise that implementing ESG strategies in industrial enterprises is a key factor in achieving long-term competitive advantage. The level and effectiveness of ESG integration depend on the industry structure, scale of the enterprise and access to investment resources. Prospects for further research include the quantitative assessment of the impact of individual ESG components on competitiveness and the development of models for integrating ESG into the strategic management of enterprises during the post-war industrial modernisation period.

Keywords: *operational resilience, strategic development, environmental technologies, human capital, corporate governance, supply chains, production modernization.*



Постановка проблеми. Сучасні промислові підприємства стикаються зі зростаючими вимогами до екологічної відповідальності, дотримання соціальних стандартів та прозорості управління. У таких умовах екологічна, соціальна та управлінська компоненти (ESG – Environmental, Social, Governance) стають важливим елементом не лише корпоративної репутації, а й конкурентної стратегії. Їх упровадження впливає на ефективність використання ресурсів, стабільність виробничих процесів, доступ до інвестицій та нових ринків.

Для промислових підприємств це має особливе значення, оскільки їх діяльність пов'язана з високою енергомісткістю, технологічними ризиками та залежить від кваліфікованого персоналу й надійних ланцюгів постачання. Відповідно, екологічні технології, розвиток трудового потенціалу та вдосконалення корпоративного управління можуть ставати реальними джерелами конкурентних переваг. Водночас рівень інтеграції ESG та її вплив на ринкові позиції підприємств у промисловості значно відрізняється від інших секторів економіки. При цьому механізми формування конкурентоспроможності на основі ESG залишаються недостатньо розкритими.

Для України актуальність теми підсилюється завданнями післявоєнного відновлення та технологічної модернізації, а також потребою наближення бізнес-практик до європейських стандартів. Поглибленого вивчення також потребує питання, як саме окремі складники ESG впливають на конкурентоспроможність промислових підприємств та які умови гарантують високу результативність такого впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впливу ESG-стратегій на конкурентоспроможність промислових підприємств досить широко представлено в працях світових та українських науковців. Однак підходи та результати таких розвідок значно відрізняються залежно від



галузових умов та інституційного середовища. Зокрема, у роботі J. Wu та ін. [1] показано, що високі показники ESG у виробничих компаній підсилюють їх експортну конкурентоспроможність. Це пояснюється зміцненням довіри контрагентів та підвищенням передбачуваності ділової поведінки підприємства.

Стаття Z. Cao, N. Amrouche і Z. Pei [2] визначає екологічні інновації основною компонентою ESG-критеріїв промислових компаній, які прямо впливають на прибутковість та стратегічні рішення фірм у конкурентному середовищі. Автори Q. Li, W. Tang та Z. Li [3] емпірично показали, що впровадження ESG-стратегій знижує операційні та регуляторні ризики та сприяє поліпшенню фінансових результатів підприємств у галузях із високим рівнем екологічного навантаження. У праці J. Yang та ін. [4] встановлено, що ESG-показники стимулюють зелені технологічні інновації у виробничих компаніях, що є одним із важливих джерел довгострокової конкурентоспроможності.

Учені H. Li, J. Wang, R. Zhang, M. Duan [5] доводять, що ESG-фактори позитивно впливають на стійкі інновації, зумовлюючи підвищення витривалості підприємств до зовнішніх шоків в умовах волатильного та невизначеного бізнес-середовища. У дослідженні M. R. Linda та ін. [6] зазначено, що зелений ланцюг постачання підсилює конкурентну перевагу підприємств унаслідок скорочення ресурсних витрат і збільшення операційної ефективності. Науковці X. Sun та ін. [7] обґрунтували, що ESG-стратегії змінюють конкурентну поведінку промислових підприємств. При цьому їх вплив на конкурентні переваги залежить від розміру компанії. У праці L. Zhao, W. Wang, Y. Tao [8] визначено, що сталі ланцюги постачання, інтегровані з ESG, інтенсифікують ринкову конкурентоспроможність через підвищення надійності партнерств і зменшення фінансових обмежень. У статті T. Zhang, C. Qin, Z. Lu [9] розкрито наявність зворотного зв'язку. Конкурентна позиція



підприємства впливає на активність упровадження ESG-практик, а ресурсна ефективність є основним механізмом цієї взаємодії. Згідно з роботою Y. Gu, S. Zeng, Q. Peng [10], ESG-принципи покращують енергоефективність та загальну факторну продуктивність. Це сприяє формуванню внутрішніх конкурентних переваг виробничих підприємств.

У дослідженнях українських науковців також показано взаємозв'язок ESG-факторів та конкурентоспроможності підприємств. Наприклад, Т. Лівощко відзначає, що моніторинг ESG-показників пов'язаний зі зростанням конкурентоспроможності підприємств через посилення управлінської дисципліни та прозорості [11, с. 160]. Автори О. Ю. Будякова, Д. Р. Конченко продемонстрували, що інтеграція ESG-критеріїв у корпоративну стратегію є умовою підвищення стійкості бізнес-моделей українських підприємств [12, с. 5]. У своїй статті М. В. Пшенична розглядає ESG-інвестування як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг у період повоєнної відбудови, але не деталізує галузевої специфіки промислових компаній [13, с. 10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз попередніх досліджень вказує на переважну зосередженість більшості робіт на окремих галузях без урахування специфіки промислового сектору або на обмеженість загальних вимірювань зв'язку між ESG-показниками та фінансовими результатами. Натомість питання, як саме компоненти ESG трансформуються в конкурентні переваги промислових підприємств, залишається недостатньо опрацьованим.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначити, як упровадження ESG-стратегій впливає на конкурентоспроможність промислових підприємств, та ідентифікувати основні фактори трансформації ESG в стійкі конкурентні переваги.



Виклад основного матеріалу дослідження. Для промислових підприємств зміцнення конкурентних позицій нерозривно пов'язане з модернізацією виробничої бази та підвищенням операційної ефективності [3]. Водночас традиційні підходи до збільшення конкурентоспроможності, що орієнтовані лише на техніко-економічні фактори, стають усе менш дієвими в нових реаліях господарювання.

Промислові підприємства функціонують в умовах високої ресурсомісткості, енергозалежності, технологічного зношення обладнання. Вони більш залежні від стабільності ланцюгів постачання, значних екологічних навантажень та підвищених ризиків для безпеки персоналу. Конкурентоспроможність у цьому секторі визначається не лише ціною та якістю продукції, але й здатністю підприємства гарантувати стійкість виробничих процесів, мінімізувати технологічні й регуляторні ризики та дотримуватися стандартів екологічної і соціальної відповідальності. Саме стійкість виробничих та управлінських систем і гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища є головними чинниками збереження ринкових позицій у промисловості [5].

У цьому контексті ESG-стратегії розглядають як цілісний підхід до управління підприємством, що передбачає інтеграцію трьох груп принципів. Екологічний складник (E) охоплює поліпшення ресурсної ефективності, екологічну модернізацію виробництва, зменшення викидів та раціональне використання енергії і матеріалів. Соціальний чинник (S) забезпечує належні умови праці, розвиток компетенцій персоналу та взаємодію підприємства з громадами, які залежать від його діяльності. Управлінська компонента (G) стосується прозорості управлінських процесів, антикорупційних механізмів та відповідальності менеджменту за ухвалення рішень.



На практиці ESG означає не декларації, а перехід до системного управління ризиками, які впливають на збої у виробництві, стабільність постачань, штрафи та репутацію.

Упровадження ESG асоціюється з підвищенням операційної стійкості та посиленням конкурентних позицій промислових підприємств на зовнішніх ринках. Однак ефект виникає не завдяки окремим заходам, а внаслідок комплексної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських підходів.

За результатами дослідження SDA Bocconi School of Management (Італія), у якому брали участь виробничі компанії секторів машинобудування, електроніки та хімічної промисловості, приблизно 67% підприємств, що застосовували ESG-підходи, відзначають зміцнення ринкових позицій та стабільність операцій [14]. Водночас близько 44% компаній перебувають лише на етапі активної інтеграції ESG у бізнес-процеси, зосереджуючись переважно на екологічних і ресурсоефективних ініціативах.

У звіті Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) підкреслено, що приблизно третина промислових малих і середніх підприємств (МСП) у країнах ОЕСР уже використовує базові екологічні та ресурсоефективні заходи, орієнтовані насамперед на підвищення виробничої стійкості [15].

В Україні, за оцінками Європейської Бізнес Асоціації, станом на 2024 рік лише близько 20% промислових підприємств декларують або впроваджують практики нефінансової звітності та ESG-підходів, що свідчить про початкову фазу формування культури відповідального управління [16].

Отже, ESG є не лише додатковою іміджевою компонентою, а й інструментом покращення виробничої надійності та ринкової стійкості промислових підприємств. Конкурентоспроможність останніх визначається як технологічним рівнем і ринковими стратегіями, так і витривалістю виробничої та управлінської системи, яка забезпечує безперервність операцій і



прогнозованість результатів. ESG-підхід підсилює саме ці параметри, що створює основу для стабільних та довготривалих конкурентних переваг у промисловості.

Екологічний складник ESG має особливе значення для промислових підприємств, оскільки виробничі процеси генерують значні обсяги викидів, енергоспоживання та матеріальних відходів. У таких умовах екологічні заходи повинні бути спрямовані не лише на виконання регуляторних вимог, а й на оптимізацію ресурсного використання та стабілізацію виробничих циклів. Підприємства в галузях із високим екологічним навантаженням можуть підвищити рівень операційної стійкості внаслідок системного контролю ресурсів і модернізації обладнання [3].

Серед основних напрямів практичного впровадження екологічної компоненти в промисловості виокремлюють:

- енергоефективність (зменшення споживання електроенергії та теплових ресурсів);
- оновлення та технологічну модернізацію основних фондів;
- скорочення викидів та відходів завдяки замкненим виробничим циклам;
- контроль постачальницьких ланцюгів за принципом green sourcing.

Екологічні інновації в промисловості сприяють поліпшенню виробничої ефективності, зокрема позитивно впливають на рентабельність у конкурентних виробничих секторах, оскільки знижують втрати енергії та матеріалів у технологічних процесах. Аналіз практик промислових підприємств у ЄС, наведений у звіті OECD [15], підтверджує, що навіть часткове впровадження ресурсозберігаючих заходів підвищує стабільність виробничих операцій та зменшує витрати на обслуговування устаткування.

Для українських підприємств екологічна компонента набуває додаткового стратегічного виміру, оскільки є необхідною для адаптації до



європейських регуляторних вимог та доступу до міжнародних ланцюгів постачання. Українські промислові підприємства, які інтегрують екологічні показники в систему управління виробництвом, мають вищу ймовірність збереження контрактів із європейськими партнерами, для яких відповідність ESG стає базовою умовою співпраці.

Отже, екологічний принцип формує конкурентні переваги промислових підприємств не лише через декларативну екологічність. Він сприяє зменшенню операційних витрат, підвищенню передбачуваності виробничих процесів та відповідає вимогам ринків, де стійкість виробництва стає критерієм довіри й вибору постачальника.

Соціальна компонента ESG у промислових підприємствах визначає підходи до організації праці, розвитку персоналу, взаємодії з громадами та створення безпечного виробничого середовища. На відміну від секторів із низьким рівнем виробничих ризиків, у промислових галузях людський фактор безпосередньо впливає на безперервність виробництва, якість продукції та рівень технологічної надійності, оскільки більшість операцій виконується в контактних або технічно складних реаліях. Стабільність кадрового потенціалу є структурною умовою конкурентоспроможності промислових підприємств [11].

Основними напрямками реалізації соціального складника в промисловості є:

- системи управління охороною праці та промисловою безпекою;
- програми підвищення кваліфікації та безперервного навчання персоналу;
- підтримка корпоративної культури відповідальності та внутрішніх комунікацій;
- партнерська взаємодія з регіональними громадами та освітніми інституціями.



Застосування таких підходів дає змогу зменшити плінність кадрів, скоротити простої, пов'язані з травматизмом або неякісним виконанням технологічних операцій, а також формувати більш передбачуваний виробничий цикл. У промисловості інвестиції в підготовку персоналу забезпечують довгострокове збільшення продуктивності, оскільки технологічна модернізація без компетентного людського капіталу не дає стійкого результату.

У промислових підприємствах, які впроваджують системні соціальні програми, зростає продуктивність праці та зменшуються ризики розривів у ланцюгах постачання. Це особливо важливо в галузях, де зміна персоналу потребує тривалого навчання та адаптації, адже внутрішня кадрова стабільність є умовою надійності для партнерів.

Для України соціальний чинник вагомий ще й через підвищене суспільне значення в період післявоєнного відновлення. Промислові підприємства є опорними роботодавцями в регіонах, тому підтримка зайнятості та розвитку компетенцій персоналу сприяє збереженню місцевих економік. Це гарантує стабільність трудових ресурсів і передбачуваність виробничих процесів.

Отже, соціальний складник ESG формує конкурентні переваги промислових підприємств через зміцнення кадрової стійкості, збільшення продуктивності та забезпечення безперервності операцій. У підсумку це зумовлює стабільність та якість виробничих результатів.

Управлінська компонента ESG окреслює систему корпоративного контролю, прозорість ухвалення рішень, відповідальність менеджменту та механізми внутрішнього аудиту. Для промислових компаній вона є критично важливою, оскільки якість управлінських процесів безпосередньо впливає на безперебійність виробництва, дисципліну виконання технологічних регламентів та стійкість до зовнішніх ризиків. Саме управлінські стандарти



визначають можливість підприємства бути надійним партнером у ланцюгах постачання, де передбачуваність і виконання зобов'язань мають принципове значення.

Упровадження елементів управлінської компоненти в промислових компаніях охоплює:

- формалізацію процедур ухвалення рішень та відповідальності підрозділів;
- внутрішній контроль і антикорупційні політики;
- регулярну нефінансову звітність та зовнішню верифікацію показників;
- управління ризиками й превентивне планування для запобігання виробничим інцидентам.

Підприємства з прозорим корпоративним управлінням є більш стабільними у взаємодії з контрагентами та менш залежними від коливань зовнішнього середовища, що зміцнює їх конкурентні позиції на зовнішніх ринках [1]. При цьому в українських промислових компаніях саме управлінська компонента часто є найменш структурованою та досконалою. Це знижує рівень довіри постачальників та інвесторів й ускладнює доступ до міжнародних ланцюгів постачань.

Окрему роль відіграє управління ризиками, оскільки промислове виробництво є чутливим до перебоїв через аварійність обладнання, зміну вартості ресурсів та нестабільність логістики. Компанії з упровадженими системами корпоративного контролю рідше допускають виробничі порушення й загалом краще адаптовані до регуляторних змін. Це підсилює їхню операційну та ринкову стійкість і сприяє довгостроковому зростанню [7].

Отже, управлінська компонента формує конкурентні переваги промислових підприємств через прозорість, відповідальність і сталість



управлінських рішень. Це забезпечує довіру ринку, передбачуваність виробничих процесів і стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Упровадження ESG-стратегій у промисловості суттєво відрізняється залежно від галузевої структури виробництва, рівня технологічного розвитку та доступу до інвестиційних ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Галузеві акценти ESG у промисловості

Галузь	Домінуюча складова ESG	Типові заходи	Очікуваний конкурентний ефект
Металургія / хімічна промисловість	Е (екологічна)	Модернізація печей, фільтрація викидів, енергоефективність	Зменшення технологічних ризиків, стабільність виробництва
Машинобудування / переробка	S (соціальна)	Навчання персоналу, промислова безпека, розвиток компетенцій	Підвищення продуктивності та якості продукції
Промислові МСП	G (управлінська)	Контроль постачальників, прозорість рішень, антикорупційні процедури	Довіра контрагентів, інтеграція в ланцюги постачання

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 10]

У важкій промисловості (металургія, хімічне виробництво, видобувні галузі) екологічний складник є визначальним. Це пояснюється тим, що такі підприємства функціонують у режимі підвищених екологічних ризиків і регуляторного контролю. Для цих галузей ESG-підходи насамперед реалізуються через модернізацію основного обладнання, скорочення енергоспоживання та впровадження систем очищення викидів [3]. У таких умовах конкурентна перевага формується через зменшення технологічних ризиків і передбачуваність виробничих процесів.

У машинобудуванні та переробній промисловості провідну роль відіграє соціальний фактор. Продуктивність і якість виробництва у таких підприємствах значною мірою залежать від кваліфікації та стабільності персоналу. У цих галузях програми підвищення кваліфікації, безпеки праці та



внутрішнього розвитку персоналу передбачають скорочення витрат на заміщення кадрів та підвищення точності технологічного виконання. Ці чинники прямо впливають на якість і конкурентоспроможність продукції.

Для промислових МСП важливою є управлінська компонента, зокрема прозорість процедур, контроль постачальницьких ланцюгів і структура відповідальності менеджменту. Саме дотримання базових ESG-принципів корпоративного управління дає змогу компаніям закріплюватися в міжнародних ланцюгах постачання, де надійність та передбачуваність є основними критеріями вибору партнерів [14; 15].

Для українських промислових підприємств галузеві відмінності посилюються впливом воєнних ризиків та перспектив у період післявоєнної відбудови. Підприємства з галузей із високим експортним потенціалом швидше інтегрують ESG у виробництво, оскільки відповідність стандартам стійкості є умовою доступу до європейських ринків та контрактів. Натомість виробничі компанії, орієнтовані на внутрішній ринок, частіше застосовують ESG фрагментарно або в межах окремих проєктів.

Отже, використання ESG у промисловості визначається галузевою специфікою, масштабом діяльності та ринковою орієнтацією підприємства. Від цих чинників залежить створення різних стратегій і напрямів упровадження стійких бізнес-практик.

Механізм впливу ESG-стратегій на конкурентоспроможність промислових підприємств формується не через окремі ініціативи, а через послідовне підсилення стійкості виробничих, кадрових та управлінських процесів (табл. 2). У промисловості конкурентні переваги проявляються передусім у здатності компанії забезпечувати стабільність виробничих циклів, відповідність технічним стандартам і надійну взаємодію в ланцюгах постачань. Стійкість операцій є головним фактором конкурентної позиції у високоризикових галузях.



Таблиця 2

Механізм трансформації ESG у конкурентні переваги

Компонента ESG	Що змінюється в управлінні	Які процеси стають стійкішими	Конкурентний результат
Екологічна	Ресурсокористування, енергоощадність	Технологічний цикл	Зниження собівартості, стабільність
Соціальна	Підготовка кадрів, безпека праці	Якість виробництва	Менше простоїв і бракованої продукції
Управлінська	Прозорість рішень, аудит	Контракти та партнерства	Надійність у ланцюгах постачання

Джерело: розроблено авторами на основі [1–10]

Екологічні заходи мінімізують технологічні та ресурсні ризики, що сприяє передбачуваності виробничих параметрів і зниженню собівартості. Соціальні політики формують кадрову стабільність і зростання продуктивності, що зменшує ризики простоїв та втрати технологічної якості. Управлінські практики забезпечують прозорість процесів і контроль ризиків та підвищують надійність підприємства в контрактних відносинах та його ділову репутацію [9]. На рис. 1 наведено схему впливу ESG на конкурентоспроможність промислових підприємств.

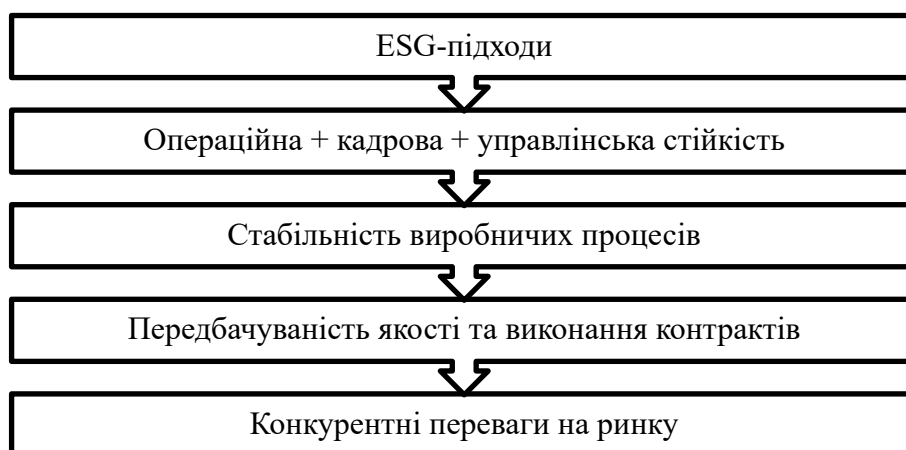


Рисунок 1. Логічна схема впливу ESG на конкурентоспроможність

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 10]



Отже, ефект ESG на конкурентоспроможність визначається взаємопов'язаною системою впливів, де кожна компонента посилює операційну стійкість підприємства. Результатом є підвищення здатності утримувати ринкові позиції, конкурувати за контракти в постачанні й збуту та гарантувати стабільну якість виробництва в середовищі з високою невизначеністю й регуляторним тиском.

Висновки. Упровадження ESG-стратегій є важливим інструментом формування конкурентних переваг промислових підприємств у сучасних умовах. Екологічний складник забезпечує зменшення ресурсної залежності та стабільність виробничих процесів. Соціальний – підтримує якість трудового потенціалу та безперервність операцій. Управлінський – збільшує передбачуваність і відповідальність корпоративного управління. У сукупності ці фактори підвищують операційну стійкість та здатність підприємства утримувати позиції на ринку й довгострокові ділові зв'язки.

Водночас процес інтеграції ESG у діяльність промислових підприємств залишається нерівномірним та залежить від галузевих особливостей, доступу до інвестиційних ресурсів і вимог міжнародних ланцюгів постачання. Для української промисловості додатковим викликом є необхідність поєднання ESG-перетворень із завданнями післявоєнної відбудови та технологічної модернізації.

Подальші дослідження варто спрямувати на кількісне оцінювання впливу окремих компонент ESG на конкурентоспроможність промислових підприємств, виявлення галузевих відмінностей механізмів трансформації ESG у конкурентні переваги, а також розроблення напрямів інтеграції ESG у систему стратегічного управління підприємствами в умовах післявоєнної відбудови.



Список використаних джерел

1. Wu J., Yang L., Wang B., Liu Y. How does ESG performance enhance the export competitiveness of Chinese manufacturing? *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 21. Article 9684. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219684>.
2. Cao Z., Amrouche N., Pei Z. Environmental innovation for competing firms: key ESG dimension shaping strategies and profitability. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 392. Article 126716. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.126716>.
3. Li Q., Tang W., Li Z. ESG systems and financial performance in industries with significant environmental impact: a comprehensive analysis. *Frontiers in Sustainability*. 2024. Vol. 5. Article 1454822. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1454822>.
4. Yang J., Zuo Z., Li Y., Guo H. Manufacturing enterprises move towards sustainable development: ESG performance, market-based environmental regulation, and green technological innovation. *Journal of Environmental Management*. 2024. Vol. 372. Article 123244. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123244>.
5. Li H., Wang J., Zhang R., Duan M. Research on the impact of corporate ESG performance on sustained innovation in the VUCA context: Evidence from China. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 12. Article 5304. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17125304>.
6. Linda M. R., Thabrani G., Fitria Y., Firman F., Suhery S., Sutiye S. Green supply chain management: Create competitive advantage and sustainability performance. *TEM Journal*. 2025. Vol. 14, № 1. P. 301–314. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM141-27>.
7. Sun X., Cai C., Tan H., Ji H., Tian G. Corporate ESG performance and competitive strategies from the perspective of financial markets: Strategic



significance of firm size. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 77. Article 105702. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.105702>.

8. Zhao L., Wang W., Tao Y. Supply chain sustainability and its impact on firm market competitiveness: a perspective based on ESG practices. *International Review of Economics and Finance*. 2025. Vol. 101. Article 105014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.105014>.

9. Zhang T., Qin C., Lu Z. Market competitiveness and corporate ESG performance. *International Review of Economics and Finance*. 2025. Vol. 101. Article 105112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.105112>.

10. Gu Y., Zeng S., Peng Q. The mutual relationships between ESG, total factor productivity (TFP), and energy efficiency (EE) for Chinese listed firms. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 5. Article 2296. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17052296>.

11. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 1, № 5. С. 158–164. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26).

12. 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. № 60. С. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1>.

13. Пшенична М. В. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. *Scientific Goals and Purposes in XXI Century: proc. the 4th Interntnl sci. and pract. conf. (Seattle, USA, 19–20 January 2023)*. Seattle: Sci-conf.com.ua, 2023. P. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001>.



14. Small but sustainable: ESG and SMEs in Europe. Research summary. *SDA Bocconi school of management*. 2023. URL: <https://www.sdabocconi.it/en/sda-bocconi-insight/research-updates/sustainability/small-but-sustainable-esg-and-smes-in-europe> (дата звернення: 17.09.2025).

15. Which SMEs are greening? Policy paper. *OECD*. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/which-smes-are-greening_ffa14385/ddd00999-en.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

16. ESG Звіт BDO в Україні за 2024 рік. *EBA в Україні*. 2024. URL: <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-pro-esg-zvit-za-2024-rik/> (дата звернення: 17.09.2025).