

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-94-19>
УДК 339.137 : 330.34

Павлішина Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7715-9202>

Борисенко О.Є.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0143-2625>

Кочнова І.В.

старший викладач,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1577-0043>

Pavlishyna Nina, Borysenko Olena, Kochnova Iryna
Zaporizhzhia Polytechnic National University

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено вплив сталого розвитку на результати діяльності суб'єктів господарювання, зокрема висвітлено вплив імплементації ESG-імператив у діяльність підприємств як основного джерела формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Наведено відмінності між концепціями сталого розвитку та ESG. Розглянуто концепції на базі яких має відбуватися інтеграція сталого розвитку у діяльність підприємства. Окреслено вплив сталого розвитку на конкурентні переваги. Розроблено ESG-модель оцінювання впливу сталого розвитку на формування конкурентних переваг. Деталізовано ESG-індикатори які можуть бути використані у процесі дослідження впливу сталого розвитку на формування конкурентних переваг. Наведено інтерпретацію значень індексу сталого розвитку та подані стислі пропозиції для змін.

Ключові слова: конкурентні переваги, сталий розвиток, ESG, оцінювання, корпоративна соціальна відповідальність, формування конкурентних переваг.

The article examines the impact of sustainable development on the performance of business entities. The relevance of the topic is associated with the increasing negative impact of the results of current human activity on the state of the environment and the future of generations, as well as changes in consumer behavior, in particular, modern consumers and investors increasingly prefer environmentally responsible and socially oriented business. The implementation of the principles of sustainable development from the report on the state of the earth's subsoil to the current state is analyzed. The impact of the implementation of ESG imperatives in the activities of enterprises as the main source of forming sustainable competitive advantages in the long term is highlighted, which is especially relevant due to the gradual entry of Ukrainian enterprises into the European environment. The differences between the concepts of sustainable development and ESG are presented; the concepts on the basis of which the integration of sustainable development into the activities of enterprises should take place are revealed. The impact of sustainable development on the formation of competitive advantages is outlined. It is noted that the impact is multidimensional and will manifest itself through increased profitability, strengthening market position, improving reputation, changing the business model and focusing on responsibility to all stakeholders, creating new market niches (blue ocean strategy) with a strong competitive position in them. An ESG model for assessing the impact of sustainable development on the competitiveness of an enterprise has been developed. ESG indicators that can be used in the assessment process are detailed, an interpretation of the values of the sustainable development index is provided, and brief proposals for changes are proposed. It is noted that the developed model is recommended for use only in homogeneous markets (industry or regional). It is concluded that in conditions of global instability,

environmental crises, and increased requirements for the environmental friendliness of products, such an approach becomes not only a tool for competition, but also a guarantee of the long-term viability of the company.

Keywords: *competitive advantages, sustainable development, ESG, assessment, corporate social responsibility, formation of competitive advantages.*

Постановка проблеми. Стрімкий технологічний прогрес, зростаючі потреби у енергії, загострення екологічних проблем, турбота про майбутнє людства призвели до трансформації традиційних моделей формування конкурентних переваг (орієнтація на мінімізацію витрат, диференціацію, фокусування справедливих для відносно стабільних ринків із зосередженням на зовнішніх факторах) та поступової втрати ними своєї ефективності. У контексті сталого розвитку класична модель п'яти сил галузевої конкуренції Портера М. може бути доповнена екологічними та соціальними обмеженнями, що впливають на структуру галузі.

Наразі успішність діяльності залежить не тільки від якості та ціни, але й від здатності бізнесу інтегрувати у систему цінностей принципи сталого розвитку. Концепція сталого розвитку, що поєднує у собі економічну, екологічну та соціальну складові стає фундаментом для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

З наукової точки зору, дана проблематика пов'язана із необхідністю переосмислення класичних конкурентних стратегій у контексті парадигми сталого розвитку та розроблення інструментарію для оцінювання впливу ESG-індикаторів на формування конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Практичні аспекти впровадження принципів сталого розвитку у практичну діяльність підприємств знайшли відображення у роботах багатьох світових та українських науковців. Porter M.E., Kramer M. провели аналіз звітності 250 найбільших багатонаціональних корпорацій за результатами якого виявили що 64% з них опублікували звіти з КСВ у 2005 році, або в рамках свого річного звіту, або, для більшості, в окремих звітах про сталий розвиток [12]. Rusmanto T., Warganegara D.L. та Furinto A. оцінити звітність великих американських підприємств та виявили що до 2021 року понад 75% із них публікували звіти із корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та екологічних ініціатив незважаючи на відсутність регуляторних вимог до такого роду звітності [16]. Дослідження Hsu Bo-Xiang та Chen Yi-Min пов'язує КСВ/ESG зі стійкістю показників компаній зі списку Fortune 500 з 2018 по 2021 рік. Дослідження пропонує нові погляди на роль КСВ/ESG у підтримці конкурентної переваги [7]. Xiaa Z., Sunb A., Saib X., Zeng S. змодельовали тенденції у розвитку ESG-звітності, зокрема підготовки та нормалізації даних, кількісного аналізу кожного ESG-фактора [15].

Вплив практик ESG на ефективність бізнесу та конкурентні переваги проаналізовано Sui Y. [14]. Окремі концепції, що здійснити вплив на становлення стратегії сталого розвитку досліджували Gutterman A.S. [6], Salonen A.O., Camilleri M.A. [13], Hsu Bo-Xiang, Chen Yi-Min [7], Mazzei M. [9], Обчислювальна модель розроблена Katsamakos E, Sanchez-Cartas J.M. [8].

Вплив сталого розвитку на конкурентні переваги вивчали і українські науковці, зокрема Брінь П., Верлунь Я. [1], Дювгованець О.М., Дудник С.О., Федурця В.П. [2]. Хоча пряме дослідження взаємозв'язку ESG ↔ конкурентна перевага залишається на початковому етапі, існуючі дослідження дають можливість пояснити основні механізми впливу. Вивчення наявного доробку є відправною точкою для розуміння того, яким чином впровадження принципів сталого розвитку та ESG-імператив сприятиме формуванню конкурентних переваг у довгостроковому періоді. Формування конкурентних переваг на засадах імплементації ESG-імператив позначає перехід від «швидких перемог» до стратегії створення спільної цінності. Проблема полягає у тому, що багато підприємств досі сприймають екологічні та соціальні ініціативи як додаткові витрати, а не як стратегічні інвестиції, що здатні забезпечити унікальне позиціонування на ринку. Розроблення моделі, яка допоможе пов'язати ESG-фактори та конкурентні переваги дозволить кількісно оцінити взаємний зв'язок сталого розвитку і конкурентних переваг та дати можливість оцінювати зміну показника у гомогенному середовищі у динаміці.

Формулювання цілей статті. Метою статті визначено аналіз впливу сталого розвитку на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства та розроблення моделі для кількісного оцінювання прогресу.

Перед дослідженням було поставлено такі завдання:

- розглянути сутність концепції сталого розвитку та її вплив на моделі ведення бізнесу;
- визначити складові конкурентних переваг, що ґрунтуються на ESG-індикаторах;
- розроблення ESG-моделі для аналізу впливу ESG-індикаторів на загальний показник конкурентоспроможності підприємства

Виклад основного матеріалу дослідження. Передумови до появи концепції сталого розвитку виникли у той момент коли люди усвідомили що прогрес починає шкодити довкіллю. Проблема впливу на до-

вкільця, зокрема на вичерпні ресурси висвітлена у роботі Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, William Behrens III «The Limits to Growth» («Межі зростання», 1972 р.) [11]. Науковці провели дослідження метою якого було виявлення «точки неповернення» при збереженні поточного рівня використання ресурсів. За їх прогнозом надра вичерпаються у 2050 р. що актуалізує питання збереження.

Змістовне визначення поняттю «сталий розвиток» надано прем'єр-міністром Норвегії Гру Харлем Брундтланд (1980 р.) – це «розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [3]. Зараз воно використовується Всесвітньою бізнес-радою сталого розвитку.

Як відповідь на екологічні та соціальні виклики починає розвиватись ESG-менеджмент, адже «традиційна фінансово-орієнтована модель управління виявилася недостатньою для забезпечення сталого розвитку підприємств та довгострокових конкурентних переваг» [2, с. 181]. ESG-менеджмент походить від концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ/CSR), але на відміну від неї додає до соціальних та етичних аспектів ще й екологічні ініціативи та управлінський вплив.

Концепція ESG являє собою практичне втілення концепції сталого розвитку. Тобто сталий розвиток це глобальна ідеологія та ціль планетарного масштабу, а ESG набір практичних інструментів покликаних сприяти її втіленню у межах конкретного підприємства. Їх відмінності подано у табл. 1.

Таким чином, сталий розвиток задає вектор, а ESG сприяє формуванню конкурентних переваг, тобто такої унікальної цінності яка виділяє підприємство серед конкурентів. Сталий конкурентний пріоритет означає здатність фірми підтримувати кращу позицію на ринку порівняно з конкурентами протягом тривалих періодів [16].

У одній із робіт Porter M.E. і Kramer M. розглядали зв'язок між конкурентною перевагою та

корпоративною соціальною відповідальністю. Вони відмітили, що КСВ «стала невід'ємним пріоритетом для бізнесу» [12]. Це свідчить про те, що традиційні підходи до формування конкурентних переваг дедалі частіше доповнюються концепцією сталого розвитку, яка передбачає інтеграцію ESG-імператив у діяльність підприємства та посилення значення нематеріальних чинників, зокрема репутації, соціальної відповідальності та екологічної орієнтації бізнесу.

Формування конкурентних переваг ґрунтується на трьох концепціях:

– ресурсна теорія (Resource-Based View – RBV), яка розглядає ESG-складові як унікальні активи які важко відтворити конкурентами. RBV враховує атрибути ресурсів компанії, чи є вони матеріальними / нематеріальними; однорідними / неоднорідними; а також чи є вони цінними, рідкісними, неповторними та організованими/незамінними (VRIO або VRIN). RBV у поєднанні із інструментом VRIO/VRIN-аналізу дозволяє оцінити вплив на конкурентні переваги [9];

– теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory). Зміна акцентів із максимізації прибутку у короткостроковій перспективі на створення цінності для усіх зацікавлених сторін (колективу, громади, суспільства) [6; 14, с. 263]. Лояльність споживачів до бренду та репутація будуть стимулювати повторні /пов'язані покупки. Ефективність мережі та ланцюга створення вартості, а також спільні та витратно-знижуючі процеси та технології сприятимуть мінімізації витрат. Комфортні робочі відносини сприятимуть підвищенню продуктивності. І все це у поєднанні формуватиме конкурентні переваги;

– концепція спільної цінності (Creating Shared Value – CSV). За Портером М. це стратегія орієнтована на створення економічної цінності шляхом розв'язання соціальних проблем бізнесом. Тобто економічний успіх і соціальний прогрес є взаємопов'язаними цілями [12; 13].

Таблиця 1

Відмінності між концепціями сталого розвитку та ESG

Параметр	Сталий розвиток	ESG
Масштаб	Глобальний	Локальний
Спрямування	Майбутнє людства	Корпоративний сектор, інвестиційна привабливість, досягнення конкурентних переваг
Мета	Збереження ресурсів планети	Ощадливе використання наявних ресурсів, мінімізація витрат, оцінка компанії із позиції вигід інвестування
Складові	Екологічна, соціальна, економічна	Екологічна, соціальна, управлінська
Вимірюваність	Абстрактні показники, якісна оцінка в межах індикаторів цілей	Конкретні показники, дані, рейтинги, індекси. Кількісна оцінка

Джерело: складено авторами

Хоча впровадження ESG-ініціатив може спочатку здаватися дорогим проектом, а їх вплив на фінансові показники може бути незрозумілим, це позитивно впливає на довгострокову конкурентоспроможність [7].

Вплив концепцій на конкурентні переваги подано на рис. 1.

Sui Y проведено масштабне дослідження впливу сталого розвитку на формування конкурентних переваг та відмічено наявність таких проблем як грінвошинг (маркетингове маніпулювання), дилема витрат, оцінювання вигод від ESG-інвестицій та відсутність стандартизованих показників звітності [14, с. 261]. Незважаючи на це Брінь П. та Верлунь Я. підкреслюють зміну парадигми «конкурентоспроможна компанія → елементи КСВ в корпоративній стратегії» на нову «елементи КСВ в корпоративній стратегії → формування конкурентних переваг» [1, с. 285].

Вимірювання та оприлюднення звітності зі сталого розвитку є потужним засобом впливу на поведінку ринкових суб'єктів. Однак, наразі відсутні чіткі методики для оцінювання ефекту. Рейтинги, які можуть бути використані, містять різні критерії для оцінювання та різні вагові коефіцієнти для кожного критерію. Для ілюстрації розглянемо декілька популярних рейтингів:

– FTSE4Good (провідний світовий рейтинг) включає зменшення впливу на клімат, дотримання прав людини, трудові стандарти, корпоративне

управління (різні вагові коефіцієнти кожної складової) [5];

– DJI (індекс Доу-Джонса) – економічні показники та якість обслуговування клієнтів [12];

– CDP – екологічні ініціативи [4];

– MSCI ESG Ratings – стійкість до довгострокових ESG-ризиків [10].

Окрім вибору критеріїв та їхньої ваги, існує ще більш складне питання – як їх оцінити. Більшість ЗМІ, некомерційних організацій та інвестиційно-консультаційних організацій мають занадто мало ресурсів для аудиту цілого спектру складної глобальної корпоративної діяльності. Як наслідок, вони схильні використовувати показники, дані для яких легкодоступні, хоча вони «можуть не бути хорошими показниками соціального чи екологічного наслідку, який вони мають відображати» [12].

Обчислювальна модель для виявлення впливу сталого розвитку на формування конкурентних переваг подана на рисунку 2. Зважаючи на те що вплив реалізується через систему ESG-ініціатив, то саме для них було наведено групи факторів. За основу методології взято обрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

Деталізація ESG-індикаторів подана у таблиці 2. Показники що включаються до аналізу варіативні, адже чітка методика оцінювання відсутня, тож кожне підприємство може включати у модель ті показники які є сильними сторонами та впливають на формування конкурентних переваг.

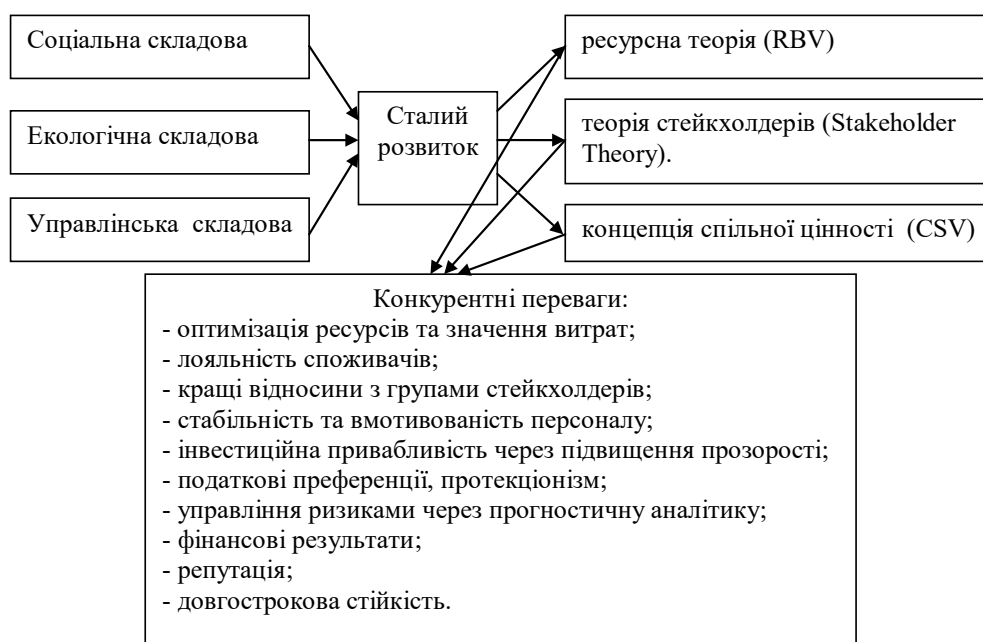


Рис. 1. Вплив сталого розвитку на конкурентні переваги

Джерело: складено авторами на основі [1, с. 286; 7; 14, с. 266]

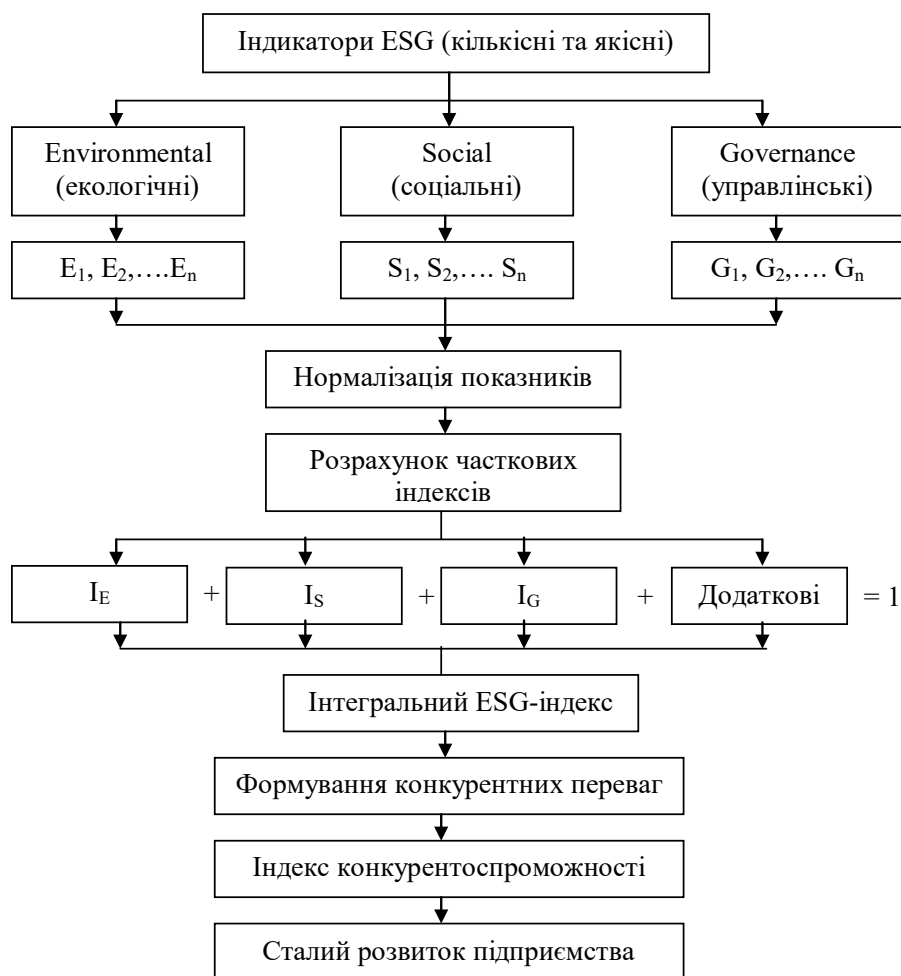


Рис. 2. ESG-модель оцінювання впливу сталого розвитку на формування конкурентних переваг

Джерело: складено авторами на основі [7; 8; 14; 15]

Таблиця 2

Деталізація ESG-індикаторів

Індикатор, j	Показник	Позначення	Од.виміру	Тип показника	Напрямок впливу	Ваговий коефіцієнт, w _j
E (Environmental)	- викиди CO ₂	E ₁	т/рік	Кількісний	Дестимулятор	W _{E1}
	- енергоефективність	E ₂	кВт/год/од	Кількісний	Дестимулятор	W _{E2}
	- використання ресурсів	E ₃	%	Кількісний	Стимулятор	W _{E3}
	- частка перероблених відходів	E ₄	%	Кількісний	Стимулятор	W _{E4}

	- наявність екологічної сертифікації	E _n	0/1	Якісний	Стимулятор	W _{En}
S (Social)	- рівень плинності кадрів;	S ₁	%	Кількісний	Дестимулятор	W _{S1}
	- середній рівень заробітної плати	S ₂	грн.	Кількісний	Стимулятор	W _{S2}
	- соціальний захист	S ₃	грн. / особа	Якісний	Стимулятор	W _{E3}
	- індекс задоволеності персоналу	S ₄	0...1	Якісний	Стимулятор	W _{S4}

	- рівність і інклюзія	S _n	0...1	Якісний	Стимулятор	W _{Sn}

Продовження таблиці 2

G (Governance)	- концентрація власності	G ₁	%	Кількісний	Дестимулятор	W _{G1}
	- прозорість діяльності/звітності	G ₂	0...1	Якісний	Стимулятор	W _{G2}
	- антикорупційна політика (документ)	G ₃	0/1	Якісний	Стимулятор	W _{G3}
	- етика бізнесу (документ)	G ₄	0/1	Якісний	Стимулятор	W _{G4}

	- захист прав інвесторів	G _n	0...1	Якісний	Стимулятор	W _{Gn}
Сума						1

Джерело: складено авторами

До часткових показників можна віднести: виробничі (фондовіддача, рентабельність виробництва продукції, продуктивність праці, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей тощо), збутові (коефіцієнт затовареності, рентабельність продажу, коефіцієнт ефективності реклами та заходів зі стимулювання збуту тощо), фінансові (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт оборотності оборотних активів).

Нормалізація показників є необхідною умовою для розрахунку, оскільки вона забезпечує порівнянність показників шляхом приведення до єдиної шкали, усунення перекосу в значеннях показників.

Для показників-стимуляторів використовується формула 1.1, для дестимуляторів 1.2.

$$X_{ji}^{norm} = \frac{X_{ji} - X_{jimin}}{X_{jimax} - X_{jimin}} \quad (1.1)$$

$$X_{ji}^{norm} = \frac{X_{jimax} - X_{jimin}}{X_{ji} - X_{jimin}} \quad (1.2)$$

Розрахунок часткових індексів здійснюється за формулою 1.3.

$$I_j = \sum_{i=1}^n w_{ji} * j_i^{norm} \quad (1.3)$$

де, w_{ji} – вагові коефіцієнти конкретного ESG-індикатору (j);
j – конкретний ESG-індикатор.

Для різних показників формула розрахунку отримує вигляд формул 1.4-1.6.

$$I_E = \sum_{i=1}^n w_{Ei} * E_i^{norm} \quad (1.4); \quad I_S = \sum_{i=1}^n w_{Si} * S_i^{norm} \quad (1.5);$$

$$I_G = \sum_{i=1}^n w_{Gi} * G_i^{norm} \quad (1.6).$$

В сукупності високі часткові індекси екологічних, соціальних та управлінських індикаторів дозволяють говорити про наявність конкурентних переваг які складно скопіювати конкурентам і які працюватимуть у довгостроковій перспективі. Низьке значення конкретного показника покаже слабе місце, наявність екологічних проблем, соціальних ризиків чи проблем в управлінні.

Тоді інтегральний показник буде мати вигляд:

$$I_{ESG} = \alpha * I_E + \beta * I_S + \gamma * I_G + \delta * \text{додаткові індекси} \quad (1.7)$$

де, α, β, γ, δ – вагові коефіцієнти конкретного ESG-індикатору. Визначаються експертним шляхом для кожної компанії.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності – це метод визначення єдиного показника, що об'єднує різноманітні фактори для оцінки позиції об'єкта. Вона базується на стандартизації показників та застосуванні коефіцієнтів вагомості. Вплив сталого розвитку на конкурентоспроможність розраховується за формулою 1.8.

$$I_{\text{сталого розвитку}} = \varphi * I_{ESG} + \lambda * I_{\text{економічні}} \quad (1.8)$$

де, I_{економічні} – економічний індекс (прибутковість, рентабельність, тощо)

φ, λ – вагові коефіцієнти індексів

Досліджуючи показник сталого розвитку у динаміці можна оцінити його вплив на діяльність підприємства.

Коли I_{ESG} → 1 – мова йде про високий рівень інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємства;

I_{сталого розвитку} → 1 – відображає здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги, підтримувати сильну ринкову позицію, адаптуватись до змін оточення та ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

Отримані значення індексу сталого розвитку пропонуються інтерпретувати так, як подано у таблиці 3.

Запропонована модель ґрунтується на інтеграції ESG-підходу з оцінкою конкурентоздатності підприємства через систему нормалізованих показників та вагових коефіцієнтів.

Porter M.E. та Kramer M. відмічають, що «стратегія повинна виходити за рамки найкращих практик. Йдеться про вибір унікальної позиції – робити речі інакше, ніж конкуренти, таким чином, що це знижує витрати або краще задовольняє певний набір

Інтерпретація значень індексу сталого розвитку ($I_{\text{сталого розвитку}}$)

Діапазон значень	Рівень розвитку	Характеристика ESG-стану підприємства	Конкурентні переваги	Рекомендації
0,8-1,0	Високий	Висока	Високі	Підтримка та масштабування існуючих стратегій, інноваційний розвиток
0,6-0,79	Достатній	Загалом збалансований, окремі аспекти потребують уваги	Вище середнього	Оптимізація слабких ESG-компонентів, увага до управлінських аспектів (які впливають на інші)
0,4-0,59	Середній	Наявні суттєві недоліки у впровадженні ESG-компонентів	Середні	Розробка цільових програм орієнтованих на покращення конкретних компонентів
0,2-0,39	Низький	Низький рівень КСВ, мінімальні екологічні ініціативи, слабе управління	Низькі	Трансформація стратегії, впровадження ESG-імператив
0-0,19	Критичний	Відсутність системного підходу до сталого розвитку	Наднизькі	Антикризові заходи, повна трансформація бізнес-моделі

Джерело: складено авторами

потреб клієнтів» [12, с. 10]. Katsamakos E, Sanchez-Cartas J.M. наводять приклад Google, компанії яка публічно оголошує про свої проекти та прогрес своїх інвестицій в ESG. Це показує орієнтацію компанії на сталий розвиток та змушує конкурентів збільшувати інвестиції в ESG, щоб не здаватися жорсткими. Тим самим конкуренція пом'якшується та переходить у іншу площину [8].

Зауважимо, що дана модель орієнтована на дослідження підприємств однієї галузі та однієї країни. Оскільки галузі гетерогенні, то вплив сталого розвитку не може бути однаковим у різних галузях. Наприклад, порівняння металургійних підприємств (енергомістка промисловість із значною кількістю використовуваних ресурсів) із підприємством сфери послуг не буде адекватно відображати рівень сталого розвитку. Аналогічно гетерогенні ринки різних країн. Як відмічає Суї У. «це свідчить про те, що хоча механізми ESG є в цілому актуальними, конкретні канали відрізняються залежно від типу фірми та контексту» [14].

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити вплив компонентів сталого розвитку та інтеграції ESG-підходу на формування конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що традиційна бізнес-модель не відповідає сучасним реаліям що потребує переходу від короткострокової максимізації прибутку до створення довгострокової цінності яка буде ґрунтуватись на дотриманні балан-

су усіх зацікавлених сторін від акціонерів до широкого загалу. Впровадження ESG-ініціатив трансформується з добровільної ініціативи в стратегічний імператив, що безпосередньо впливає на ринкову позицію підприємства, дозволяє диференціюватися на ринку, залучати інвестиції, ефективніше використовувати людський ресурс, дбати про екологічну складову, що в сумі забезпечує стійкі переваги перед конкурентами. Розроблена модель оцінювання впливу сталого розвитку на формування конкурентних переваг може бути застосована для оцінювання власного прогресу конкретним підприємством або для порівняння підприємств на гомогенних ринках (географічних чи галузевих). Запропонована модель оцінювання дає менеджменту чітку карту для ідентифікації слабких місць та пріоритетизації дій, що зрештою забезпечує стратегічне лідерство в умовах глобальної нестабільності.

Відмічено, що формування конкурентних переваг на засадах сталого розвитку – це не витратний механізм, а інвестиція в життєздатність підприємства на тривалий період. Тож подальших досліджень у цьому напрямку потребують такі аспекти як оцінювання рівня сталого розвитку для гетерогенних ринків, вивчення механізмів трансформації екологічних та соціальних інвестицій у конкретні фінансові показники та розвиток адаптивних інструментів оцінки нефінансових ризиків в умовах воєнної та післявоєнної нестабільності.

Список літератури:

1. Брінь П.В., Верлунь Я. Вплив стратегії сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства. *Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технології управління* : кол. монографія / за ред. Полянської А.С. Івано-Франківськ : Івано-Франківськ. нац. техн. ун-т нафти і газу, 2024. С. 279-290. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cc28c47d-48e2-4f17-be37-9a0a7ca0175a/content>

2. Дювгованець О.М., Дудник С.О., Федурця В.П. ESG-менеджмент: сталий розвиток та конкурентна перевага. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 19. С. 179-185. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.19.179>.
3. Brundtland G.H. Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*. 1987. №. 14(4). С. 291-294. URL: <http://surl.li/qduskh>
4. CDP. URL: www.cdp.net
5. FTSE4Good Index Series. URL: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>
6. Gutterman A.S. Stakeholder Theory. *Researchgate*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/369194606_Stakeholder_Theory
7. Hsu Bo-Xiang, Chen Yi-Min. Does corporate social responsibility influence performance persistence? A signal extraction approach with evidence from Fortune 500 companies. *Technological Forecasting and Social Change*. March 2024. Vol. 200. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123154>
8. Katsamakas E, Sanchez-Cartas J.M. A computational model of the competitive effects of ESG. *PLoS ONE*. 2023. № 18(7). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284237>
9. Mazzei M. Resource-Based View (RBV). 2024. *EBSCO*. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/resource-based-view-rbv>
10. MSCI ESG Ratings. *MSCI*. URL: <https://www.msci.com/data-and-analytics/sustainability-solutions/esg-ratings-climate-search-tool>
11. Meadows D.H., Meadows D.L., Behrens W. The Limits to Growth. *Dartmouth Libraries*. 1972. URL: <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>
12. Porter M.E., Kramer M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2007. № 84 (12). С. 78-92, 163. URL: <https://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Strategy-and-Society-the-link-between-competitive-advantage-and-CR.pdf>
13. Salonen A.O., Camilleri M.A. Creating Shared Value. *Researchgate*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3683975>
14. Sui Y. Sustainability and Competitive Advantage: The Impacts of ESG Practices on Business Performance. *International Journal of Business and Management*. 2025. Vol. 20. № 6. P. 261-273. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v20n6p261>
15. Xiaa Z., Sunb A., Caib X., Zeng S. Modeling the Evolutionary Trends in Corporate ESG Reporting: A Study based on Knowledge Management Model. *Technological Forecasting & Social Change*. 2024. № 12 (4), p. 634-664. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2309.0700>
16. Widyantoro T, Rusmanto T, Warganegara D.L., Furinto A. How ESG activities foster green innovation and sustainable competitive advantage: insights from public and private companies using multi-group PLS-SEM. *Front. Sustain.* 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1592076>

References:

1. Brin, P.V. & Verlun, Ya. (2024). *Vplyv stratehii staloho rozvytku na konkurentospromozhnist pidpryemstva. Novyi svitohliad liderstva v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii ta yoho vplyv na vybir tekhnologii upravlinnia*. [The impact of sustainable development strategy on the competitiveness of the enterprise. A new worldview of leadership in the conditions of the fourth industrial revolution and its impact on the choice of management technology]. Ivano-Frankivsk : Ivano-Frankivsk. nats. tekhn. un-t nafty i hazu. Pp. 279-290. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cc28c47d-48e2-4f17-be37-9a0a7ca0175a/content> [in Ukrainian].
2. Diuvhovanets, O.M., Dudnyk, S.O. & Fedurtsia, V.P. (2025) ESG-menedzhment: stalyy rozvytok ta konkurentna perevaha. [ESG management: sustainable development and competitive advantage]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 19. 179-185. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.19.179> [in Ukrainian].
3. Brundtland G.H. (1987). Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*. 14(4). 291-294. Available at: <http://surl.li/qduskh>
4. CDP (2026). Available at: www.cdp.net
5. FTSE4Good Index Series (2026). Available at: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>
6. Gutterman, A.S. (2023). Stakeholder Theory. *Researchgate*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/369194606_Stakeholder_Theory
7. Hsu, Bo-Xiang & Chen, Yi-Min (2024). Does corporate social responsibility influence performance persistence? A signal extraction approach with evidence from Fortune 500 companies. *Technological Forecasting and Social Change*. 200. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123154>
8. Katsamakas, E. & Sanchez-Cartas, J.M. (2023). A computational model of the competitive effects of ESG. *PLoS ONE*. 18(7). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284237>
9. Mazzei, M. (2024) Resource-Based View (RBV). *EBSCO*. Available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/resource-based-view-rbv>
10. MSCI ESG Ratings (2026). *MSCI*. Available at: <https://www.msci.com/data-and-analytics/sustainability-solutions/esg-ratings-climate-search-tool>
11. Meadows, D.H., Meadows, D.L., & Behrens W. (1972). The Limits to Growth. *Dartmouth Libraries*. Available at: <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>

12. Porter, M.E. & Kramer, M. (2007). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84 (12). 78-92, 163. Available at: <https://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Strategy-and-Society-the-link-between-competitive-advantage-and-CR.pdf>
13. Salonen, A.O. & Camilleri, M.A. (2020). Creating Shared Value. *Researchgate*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3683975>
14. Sui, Y. (2025). Sustainability and Competitive Advantage: The Impacts of ESG Practices on Business Performance. *International Journal of Business and Management*. 20/6. 261-273. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v20n6p261>
15. Xia, Z., Sun, A., Cai, X., & Zeng, S. (2025). Analyzing corporate ESG reporting through data mining: evolutionary trends and strategic model. *Journal of Management Analytics*, 12(4), 634–664. DOI: <https://doi.org/10.1080/23270012.2025.2563507>
16. Widyantoro, T, Rusmanto T, Warganegara D.L. & Furinto A. (2025). How ESG activities foster green innovation and sustainable competitive advantage: insights from public and private companies using multi-group PLS-SEM. *Front. Sustain*. 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1592076>

Дата надходження статті: 26.04.2026

Дата прийняття статті: 28.05.2026

Дата публікації статті: 26.06.2026