

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції

28 травня 2026 року



ЗАПОРІЖЖЯ, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Варшавський університет природничих наук (Республіка Польща)

Сучавський університет Штефана чел Маре (Румунія)

Університет Миколо Ромеріо (Литовська республіка)

Ризький північний університет (Латвійська республіка)

Науково-технічна організація «Teadmus» (Естонська республіка)

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Міжрегіональна Академія управління персоналом

Білоцерківський національний аграрний університет м. Біла Церква

Запорізький національний університет

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Державний торговельно-економічний університет

Державний університет інформаційно- комунікаційних технологій

Луцький національний технічний університет

Школа ділової етики та етикету

ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:

**ESG – ОРІЄНТИРИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В ЕКОНОМІЦІ,
МЕНЕДЖМЕНТІ, МАРКЕТИНГУ Й ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції

28 травня 2026 року

ЗАПОРІЖЖЯ, 2026

Рекомендовано рішенням Вченої Ради ТДАТУ (протокол № 10 від 26 травня 2026 року)

Форсайт розбудови України: ESG – орієнтири та вектори розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу й публічному управлінні: *матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (28 травня 2026 р.)* / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2026. 673 с.

У матеріалах збірки розглянуто питання структурної трансформації економіки, розвитку підприємництва і торгівлі, впровадження інноваційних маркетингових стратегій, удосконалення управлінських практик, фінансових інструментів та механізмів публічного врядування. Значну увагу приділено правовим аспектам ESG-трансформацій, цифровізації бізнес-процесів, розвитку туризму і рекреації, креативних індустрій, а також формуванню ефективних моделей регіонального та національного відновлення в умовах сучасних викликів.

Представлені наукові дослідження відображають сучасні тенденції інтеграції екологічних, соціальних та управлінських підходів у практику державного управління, діяльність підприємств, освітніх установ і громадянського суспільства. Матеріали конференції спрямовані на пошук стратегічних рішень для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційності економіки України в контексті європейської інтеграції та глобальних трансформацій.

Збірник буде корисним для науковців, викладачів, аспірантів, докторантів, здобувачів вищої освіти, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, керівників підприємств, фахівців у сфері економіки, менеджменту, маркетингу, туризму, фінансів, права та публічного управління.

Редакційна колегія не несе відповідальності за достовірність фактів, цитат, статистичних даних та інших відомостей, наведених авторами.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова організаційного комітету:

Кюрчев С.В., д.т.н., професор, ректор Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Заступники голови організаційного комітету:

Ломейко О.П., к.е.н., доцент, перший проректор. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Панченко А.І., д.т.н., професор, проректор з наукової роботи. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Колокольчикова І.В., д.е.н., професор, декан факультету економіки та бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Плотніченко С.Р. – к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Кукіна Н.В. – к.е.н., доцент, зав. кафедри маркетингу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Болтянська Л.О. – к.е.н., доцент, зав. кафедри економіки бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Члени організаційного комітету:

Беззубко Б.І. - к.н. з держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Буднікевич І.М. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку економічного факультету. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;

Демко В.С. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Єфіменко Л.М. – к.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Завадських Г.М. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Заволока Ю.М. – к.е.н., доцент, заступник директора із забезпечення якості освіти, організації освітнього процесу та наукової діяльності ПрАТ «ВНЗ

«Придніпровський інститут» Міжрегіональної академії управління персоналом;
Залізняк В.П. – д.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування. Державний торговельно-економічний університет;
Зайцева Л.О. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка;
Негода Ю.В. – д.е.н., професор, директор ННІ неперервної освіти. Національний університет біоресурсів і природокористування України;
Майборода Г.О. – PhD з маркетингу, старший викладач кафедри маркетингу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;
Малтиз В.В. – к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри управління персоналом і маркетингу. Запорізький національний університет;
Міхал Роман – доктор економіки, професор кафедри туризму, соціальних комунікацій та консалтингу Варшавського університету природничих наук. Інститут економіки та фінансів. Департамент туризму, соціальної комунікації та консультування, Республіка Польща;
Наконечна О.А. – директор освітнього центру «Школа ділової етики та етикету», Україна;
Нехай В. В. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;
Полінкевич О.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики. Луцький національний технічний університет;
Прокопенко О.В. - д.е.н., професор, керівник науково-технічна організація «Тедмус». Естонська республіка;
Пурич Штефан – професор, проректор Сучавського університету Штефана чел Маре. Румунія;
Рященко Вікторія – доктор економіки, професор, директор програми з бізнес-адміністрування. Ризький північний університет, Республіки Латвія;
Сіманавічене Жанета – професор, керівник лабораторій сталих інновацій, університету Миколаса Ромеріса. Республіка Литва;
Ситницький М.В. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна), Фулбрайт професор програми Державного департаменту США в коледжі бізнесу та економіки імені Джона Чемберса. Університету Західної Вірджинії, США;
Сокіл Я.С. – к.е.н., доцент кафедри маркетингу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;
Сокольська Т.В. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки. Білоцерківський національний

аграрний університет, м. Біла Церква, Україна;

Сорока А.М. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій;

Татарінов В.В. – к.е.н., доцент, директор ПрАТ «ВНЗ «Придніпровський інститут» Міжрегіональної академії управління персоналом.

Редакційна колегія:

Демко В.С. – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Майборода Г.О. – PhD з маркетингу, старший викладач кафедри маркетингу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Беззубко Б.І. - к.н. з держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Aliakbar Naurizbaev

METHODOLOGY FOR CREATING COMPREHENSIVE TOURISM PACKAGES BASED ON THE EFFECTIVE USE OF REGIONAL TOURISM POTENTIAL	537
---	------------

Aliakbar Naurizbaev

THE DEVELOPMENT OF REGIONAL TOURISM IN A CROSS-BORDER CONTEXT (A CASE STUDY OF THE REPUBLIC OF KARAKALPAKSTAN)	540
---	------------

СЕКЦІЯ 9

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND ESG TRANSFORMATION OF MANAGEMENT PRACTICES

Ірина Агєєва

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	543
--	------------

Алевтина Большакова

РОЛЬ SOFT SKILLS МЕНЕДЖЕРА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	546
---	------------

Максим Брацлавський

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	549
--	------------

Володимир Вітер

ІНТЕГРАЦІЯ ESG У СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ.....	552
--	------------

Юлія Власюк, Максим Волинський

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ESG- ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	557
---	------------

Юлія Власюк, Юлія Семенюк

ESG-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	559
--	------------

Юлія Герасименко

ESG-ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....	561
--	------------

Анастасія Глушенкова, Каріна Опалєва,.....	563
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ESG-КРИТЕРІЇВ	563
Діана Гуль	
ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	566
Ірина Дашко	
УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	569
Рустам Ешніязов, Лариса Беззубко,	
РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	572
Вікторія Євсович	
ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	576
Віталій Значківський	
ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ	578
Карина Зосимчук	
КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	581
Вероніка Іванисик	
СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ	583
Анна Карпик	
ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ	586
Андрій Ковальчук	
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ	588
Анастасія Коноваленко	

КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ.....	591
Валентин Корнійчук	
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	594
Ольга Косович	
ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА.....	596
Владислав Красовський	
ESG-ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	599
Наталія Курило, Неля Лєсовець	
ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ	
ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ	602
Кушнір С.О., Онищенко Н.Р.	
ІНСТРУМЕНТИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ БАНКІВ ЯК ФАКТОР ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ	605
Олена Латишева	
ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГУЛЯТОРНИХ МЕХАНІЗМІВ ESG - СТАНДАРТІВ.....	610
Оксана Лєнь	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ ТА ЗВІТНОСТІ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ В СИСТЕМІ ESG-УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	614
Євген Малишев	
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ESG-КОМПОНЕНТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «СК «УНІКА»)	614
Ярослав Можарівський	

Олена Латишева,
к. е. н, доцент кафедри прикладної економіки, бізнес-інжинірингу та
проектного менеджменту
ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка», м.Запоріжжя,

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕГУЛЯТОРНИХ МЕХАНІЗМІВ ESG - СТАНДАРТІВ

Актуальність дослідження. Для побудови конкурентоспроможної повоєнної економіки України, яка здійснює євроінтеграційний поступ в умовах повномасштабної війни та руйнування промислової інфраструктури, розуміння суті, принципів і трендів цього «зеленого» переходу бізнесу в ЄС є не суто завданням теоретично-академічного дослідження, а запорукою відбудови та розвитку через збереження доступу на ринок ЄС, залучення «зеленого» грантового та партнерського фінансування,.

Підвищення операційної ефективності українського бізнесу сьогодні нерозривно пов'язане з масштабними трансформаційними процесами ЄС згідно трьох аспектів (Environmental, Social, Governance) регуляторних механізмів «зеленого» переходу бізнесу. Коли у липні 2021 року Єврокомісія ухвалила спеціальний пакет «Fit for 55» [1] - комплекс пропозицій щодо адаптації кліматичної, енергетичної, транспортної та податкової політики ЄС для скорочення чистих викидів парникових газів щонайменше на 55% до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року, то з того часу можна впевнено стверджувати, що саме цей пакет й сформував вже нову нормативно-регуляторну реальність для ведення бізнесу. Ці нові «правила гри» для бізнесу диктуються жорсткими регуляторними механізмами, насамперед, Механізмом вуглецевого коригування на кордоні (т.зв. «транскордонне вуглецеве регулювання» або англ.. Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM), Системою торгівлі квотами на викиди парникових газів Європейського Союзу (European Union Emissions Trading System, EU ETS), Директивою про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) з вбудованими Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS), котрі безпосередньо й визначають умови доступу українських підприємств на ринок ЄС.

Впровадження регуляторних механізмів ESG - стандартів (CBAM, EU ETS, CSRD і ESRS) перестає бути елементом корпоративної репутації та стає базовою умовою збереження доступу до міжнародних ринків капіталу та збуту. Головним викликом для бізнесу в Україні є масштабні руйнації промислових об'єктів та інфраструктури, втрата Активів, вимушена релокація, невідповідність застарілої технологічної бази новим кліматичним цілям ЄС, що в умовах дефіциту власних ресурсів (від інвестиційних до трудових) створює ризик деіндустріалізації.

Операційна ефективність та конкурентоспроможність бізнесу дедалі більше буде визначатися не лише фінансовими показниками, а й здатністю підприємств

інтегрувати вуглецевий облік відповідно до GHG Protocol¹ у загальну систему управління результативністю бізнесу на засадах концепції – т.зв. «Business Performance Management, BPM»², перетворюючи екологічні дані на інструмент стратегічного планування. В умовах повноцінного запуску механізму транскордонного вуглецевого регулювання СВМ «вартість бездіяльності» у впровадженні принципів сталого розвитку для українських підприємств набуває цілком конкретного фінансового виміру: втрати експортних позицій, зростання собівартості та погіршення доступу до капіталу.

Вважаємо, що інтеграція GHG Protocol у централізовану систему управління результативністю бізнесу «Business Performance Management, BPM»² – означає, що вуглецеві показники (т.зв. Score 1 - Прямі викиди; Score 2 - Непрямі енергетичні викиди; Score 3 - **Інші непрямі викиди**) стають рівноправними KPI поряд із фінансовими метриками - і тому повинні відстежуватися у тому самому управлінському циклі за ланцюгом: планування → моніторинг → аналіз відхилень → коригування. Вважаємо, що без цього підприємство не здатне ані достовірно розрахувати свої майбутні СВМ-зобов'язання, ані підготувати верифіковану ESG-звітність відповідно до стандарту ESRS.

Варто констатувати, що раніше на більшості підприємств існувало дві майже незалежні одна від одної організаційно-управлінські структури (при чому не сильно взаємодіючі між собою як системи) у вигляді:

1) певної фінансово-операційної системи, що за функціоналом (ERP, управлінський облік, бюджетування) вимірює витрати, виручку, продуктивність і т.п.;

2) структура з функціоналом відстеження і збору даних для формування екологічної звітності (якщо взагалі був окремий відділ, а не тільки як додаткове навантаження на персонал для підготовки даних в таблиці Excel зі звітуванням раз на рік).

В цих системах існував «розрив» у єдиному баченні, коли фінансовий директор не бачив чітких підтверджених даних т.зв. «вуглецевих витрат» у своїй управлінській звітності, а операційний менеджер не знав, скільки CO₂ генерує кожен виробничий процес. Як результат такого «розриву» - управлінські рішення приймалися без урахування вуглецевої складової. Зараз бізнес буде вимушен підготувати верифіковану ESG - звітність відповідно до вимог української

¹ Довідка: GHG Protocol - це міжнародний стандарт вимірювання, обліку та звітності щодо викидів парникових газів (ПГ) для підприємств, урядів і проєктів. Є найбільш широко застосовуваним глобальним стандартом вуглецевого обліку: на його основі побудовані ESRS, ISO 14064, CDP-звітність та методологія розрахунків СВМ.

² Довідка: Модель управління на засадах концепції Business Performance Management (BPM) – це така інтегрована система управління, що об'єднує стратегічне планування, операційний контроль та аналітику в єдиний безперервний цикл. Її мета - забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та щоденними операційними діями на всіх рівнях управління. На відміну від традиційного фінансового менеджменту, який фіксує результати постфактум, BPM орієнтований на випереджувальне управління: через систему показників ефективності (KPI) керівництво бачить відхилення від цільових значень у режимі реального часу та може своєчасно коригувати рішення.

нормативно-правової бази³ та ратифікованого країною європейського стандарту ESRS. Вважаємо, що саме тому інтеграція GHG Protocol у систему управління результативністю бізнесу на засадах концепції «Business Performance Management, BPM» повинна бути спрямована на ліквідацію цього розриву.

Якщо раніше (до інтеграції GHG Protocol в бізнес-модель) рішення приймалося на підставі відповіді на питання: «Купити нове обладнання чи ні? Воно коштує €2 млн, але знизить енергоспоживання на 15%.», то зараз (після інтеграції GHG Protocol в бізнес-модель і під тиском нових ESG-регуляторів) те ж саме рішення приймається вже на підставі врахування додаткових параметрів, наприклад: «Купити нове обладнання чи ні? Воно коштує €2 млн, знизить енергоспоживання на 15%, скоротить Score 1 на 8 000 т CO₂/рік, що при поточній ціні CBAM €60/т дасть економію €480 000/рік - тобто окупність 4,2 роки замість 6,5 без урахування вуглецевої складової.». Отже, традиційно бізнес-модель на засадах BPM традиційно оперувала виключно фінансовими KPI (виручка, EBITDA, собівартість, рентабельність), проте в умовах дії ESG - регуляторів (CBAM, CSRD та EU ETS) вуглецеві показники згідно ESG - стандартів для бізнесу вже набувають прямого фінансового виміру. Наприклад, відхилення вуглецевих показників від цільових значень або *відсутність верифікованих даних*⁴ за Score 1/2/3 за стандартизованою методологією (GHG Protocol / ISO 14064) безпосередньо позначається на фінансовій стійкості підприємства згідно логіки: перевищення порогу викидів, висока вуглецева інтенсивність продукції, відсутність верифікованих даних Score 1/2/3 → неможливість підготувати звітність за ESRS → вуглецеві показники транлюються у конкретні фінансові зобов'язання → зобов'язання зі сплати завищених CBAM-платежів → додаткові витрати → вуглецеві показники безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, стають вимірним фінансовим параметром управлінських рішень → погіршення доступу до ринків ЄС та «зеленого» фінансування → втрата конкурентоспроможності → «виживання» під питанням.

Відсутність верифікованих даних Score 1/2/3 згідно ESG - регуляторів означає, що підприємство або не вимірює свої викиди за міжнародною методологією взагалі, або вимірює, але без незалежного підтвердження - і в обох випадках це блокує доступ до ринку ЄС на прийнятних умовах, до «зеленого» фінансування та до підготовки звітності відповідно до вимог CSRD. Для українського бізнесу в сфері промисловості це зараз масштабна проблема, оскільки експортер, який не має верифікованих даних про фактичні викиди своєї продукції, змушений використовувати т.зв. «дефолтні» значення, встановлені Єврокомісією. Ці значення

³ Довідка: Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» від 08.01.2025 № 4187-IX відновив обов'язковість звітності про викиди парникових газів, яка була призупинена під час воєнного стану. Сам факт необхідності **відновлення** цієї обов'язковості підтверджує, що система верифікації GHG - даних в Україні фактично не функціонувала протягом кількох років.

⁴ Примітка: верифікація тут розглядається як **незалежна зовнішня перевірка** достовірності даних про викиди парникових газів, яку проводить акредитований орган (аудитор). Це аналог фінансового аудиту, але для вуглецевої звітності.

навмисно завищені - як стимул до верифікації. Для українського довгого прокату завищення становить 0,63 т CO₂/т сталі, що означає переплату €53 на кожній тонні експорту[2]. Крім того, стандарт ESRs E1 вимагає розкриття верифікованих даних про викиди Score 1, 2 і 3. Без верифікації підприємство або не може подати звітність взагалі, або подає її з «обмеженим рівнем впевненості», а це знижує довіру інвесторів, партнерів і фінансових установ.

Висновки. Зараз діючі для бізнесу ESG - регулятори вимагають інтеграцію GHG Protocol у систему управління підприємства, що, в свою чергу, означає, що ESG – метрики, зокрема екологічні (вуглецеві, за Score 1, 2 і 3), повинні стати «рівноправними» KPI з фінансовими показниками (так саме плануються, вимірюються, аналізуються і коригуються за єдиною методологією). Оскільки банки та інвестиційні фонди, що працюють за стандартами сталого фінансування (EU Taxonomy, Green Bond Principles), також вимагають верифікованих ESG - даних як умови надання пільгового фінансування, то без них підприємство отримує звичайний кредит за ринковою ставкою замість «зеленого» за зниженою. Таким чином, інтеграція GHG Protocol у систему управління результативністю бізнесу на засадах BPM означає, що підприємство починає переосмислювати та трансформувати бізнес-модель, щоб мати можливість управляти своїми викидами так само системно, як воно управляє своїми грошима: з планом, бюджетом, моніторингом відхилень і відповідальністю конкретних керівників за результат.

Список використаних джерел

1. European Green Deal: Commission proposes transformation of EU economy and society to meet climate ambitions. Press release, Jul 14, 2021. European Commission : websait. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3541 (дата звернення: 06.05.2026).

2. Станіслав Зінченко, Андрій Тарасенко, Андрій Глущенко. Зелена сталь сьогодні та завтра : аналітичні матеріали «GMK center» від 30.01.2026. GMK center: веб-сайт. Київ, січень 2026. URL: <https://gmk.center/wp-content/uploads/2026/01/Zelena-stal.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).

Наукове видання

**ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:
ESG – ОРІЄНТИРИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В ЕКОНОМІЦІ,
МЕНЕДЖМЕНТІ, МАРКЕТИНГУ Й ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції
28 травня 2026 року
м. Запоріжжя**

Головний редактор **Демко В.С.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного

Редакційна колегія **Беззубко Б.І.**, к.н. з держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;
Майборода Г.О., PhD з маркетингу, старший викладач кафедри маркетингу. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного;

Електронне видання
Формат 60*84/16
Умовні друковані аркуші: 46,5