

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2026.5.11e>
УДК 339.187

Оксана Іллівна ДМИТРИЄВА

д.е.н., професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9314-350X>
e-mail: oksanadmytriieva@karazin.ua

Лариса Василівна ТЄШЕВА

д.е.н., професор, в.о. зав. кафедри, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2007-9150>
e-mail: tesheva@karazin.ua

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПІДХОДУ У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ ТА ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

У статті досліджено теоретичні та методичні засади інтеграції ESG-стратегії у систему стратегічного управління підприємством як чинника підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Обґрунтовано роль екологічних, соціальних і управлінських компонентів у формуванні довгострокової вартості бізнесу та зниженні стратегічних і фінансових ризиків. Особливу увагу приділено специфіці впровадження ESG-підходів у підприємницьких структурах, що функціонують у межах державно-приватного партнерства. Визначено ключові механізми впливу ESG-інтеграції на стабілізацію грошових потоків, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення довіри стейкхолдерів. Доведено, що системна інтеграція ESG-принципів у стратегічний контур управління сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: ESG-стратегія, стратегічне управління, фінансова стійкість, державно-приватне партнерство, конкурентоспроможність

Стаття надійшла 17.04.2026

Статтю прийнято 23.04.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026

ВСТУП

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах глибоких трансформацій економічного середовища, що охоплюють як глобальні ринки, так і національні економічні системи. Посилення регуляторного впливу, зростання ролі інституційних інвесторів, а також зміна суспільних очікувань стосовно відповідальності бізнесу формують нові вимоги до змісту та логіки стратегічного управління. В таких умовах традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на досягнення короткострокових фінансових результатів, поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем більш комплексним моделям, що враховують ширший спектр факторів впливу на розвиток підприємства.

Однією з ключових характеристик цих змін є поступове зміщення акцентів у стратегічному управлінні від виключно фінансових показників до інтегрованого врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності. Такий підхід відображає не лише еволюцію уявлень про відповідальність бізнесу, але й зміну самої природи конкурентоспроможності, яка дедалі більше визначається здатністю підприємства адаптуватися до складних і динамічних умов функціонування. У цьому контексті ESG-орієнтація поступово перетворюється на органічну складову стратегічного управління, що визначає довгострокову логіку створення вартості.

Водночас поширення ESG-підходів зумовлюється не лише трансформацією ціннісних орієнтирів, а й об'єктивними змінами у функціонуванні фінансових ринків та інституційного середовища. Підвищення вимог до прозорості діяльності, якості корпоративного управління, а також до здатності підприємств управляти екологічними та соціальними ризиками формує нову конфігурацію інвестиційних пріоритетів. У результаті цього підприємства, які інтегрують відповідні підходи у свою

стратегію, отримують не лише репутаційні переваги, але й більш стійкі позиції у доступі до фінансових ресурсів.

Для українських підприємств зазначені процеси набувають особливої ваги в умовах поєднання воєнних викликів, структурної перебудови економіки та поглиблення інтеграції до європейського економічного простору. У такому середовищі забезпечення фінансової стійкості вже не може розглядатися як ізольоване завдання, а потребує системного підходу, що включає управління ризиками, підвищення прозорості та формування довіри з боку ключових стейкхолдерів. Саме тому ESG-орієнтація поступово виходить за межі інструменту іміджевого позиціонування і трансформується у важливий елемент довгострокової конкурентної стратегії підприємства.

Особливого значення набуває дослідження впровадження ESG-підходів у межах тих організаційно-економічних форм, які забезпечують взаємодію держави та бізнесу. У цьому контексті державно-приватне партнерство (ДПП) є як специфічне інституційне середовище, що поєднує ресурсні можливості державного сектору з управлінською гнучкістю та інвестиційним потенціалом приватного бізнесу. Така взаємодія створює передумови для реалізації масштабних проєктів, що мають стратегічне значення, та водночас відкриває додаткові можливості для системного впровадження принципів сталого розвитку.

У контексті формування ESG-орієнтованих підходів до управління ДПП дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент та допоміжний механізм, що сприяє впровадженню екологічних, соціальних і управлінських стандартів у стратегічно важливих секторах економіки. Саме завдяки використанню інструментарію ДПП створюються додаткові можливості для поєднання ресурсного потенціалу держави та управлінської гнуч-

кості бізнесу з метою реалізації принципів сталого розвитку.

Реалізація масштабних інфраструктурних проєктів, модернізація енергетичних систем, розвиток транспортної та соціальної інфраструктури потребують дотримання підвищених вимог до екологічної відповідальності, соціальної інклюзивності та прозорості управлінських процесів. В таких умовах ДПП є не самостійною підприємницькою структурою, а саме інструментом та організаційно-економічним допоміжником, що забезпечує ефективну взаємодію держави і бізнесу у впровадженні ESG-принципів.

У зв'язку з цим інтеграція ESG-стратегії у систему стратегічного управління підприємницькими структурами із застосуванням механізмів ДПП набуває особливої актуальності та розглядається як важливий напрям підвищення ефективності їх функціонування та зміцнення фінансової стійкості [1].

У науковому дискурсі питання впливу ESG-факторів на фінансові результати підприємств активно досліджується протягом останнього десятиліття. Зокрема, в [10] доведено взаємозв'язок між довгостроковою орієнтацією компаній та їх ринковою капіталізацією, а узагальнюючий метааналіз (S. Kotsantonis, C. Pinney, G. Serafeim) [14] підтверджує позитивну кореляцію між показниками ESG та фінансовою ефективністю. Водночас більшість досліджень зосереджено на емпіричному вимірюванні результатів, залишаючи недостатньо розробленим питання механізмів інтеграції ESG у систему стратегічного управління підприємством.

Так, наукова проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та концептуалізації інтеграції ESG-стратегії у систему стратегічного управління як цілісного управлінського механізму, здатного забезпечити підвищення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг. Розв'язання цієї проблеми має як теоретичне значення – у контексті розвитку сучасної теорії стратегічного менеджменту, так і практичну вагу – для підвищення адаптивності та інвестиційної привабливості українських підприємств у процесі їх трансформації та інтеграції у світовий економічний простір.

МЕТА статті – теоретичне обґрунтування та розвиток концептуальних засад інтеграції ESG-стратегії у систему стратегічного управління підприємством, а також визначення механізмів її впливу на формування фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності в умовах трансформаційної економіки.

Досягнення поставленої мети передбачає поглиблення наукового розуміння сутності ESG-стратегії як інтегрованого елемента корпоративної стратегії, а не автономного напрямку діяльності; уточнення її місця у структурі стратегічного управління; розкриття причинно-наслідкових зв'язків між імплементацією ESG-принципів, зниженням стратегічних і фінансових ризиків, стабілізацією грошових потоків та посиленням інвестиційної привабливості підприємства. Особливу увагу приділено обґрунтуванню того, що інтеграція ESG-компонентів у стратегічний контур управління є не лише інструментом відповідності зовнішнім регуляторним вимогам, а й чинником формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У межах дослідження також передбачено формування концептуальної моделі інтеграції ESG-стратегії у систему стратегічного управління підприємством, що відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями, управлінням ризиками, фінансовими результатами та ринковою позицією суб'єкта господарювання.

Іншою метою цього дослідження є виявлення особливостей інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління підприємницькими структурами, що функціонують у межах ДПП. Такі структури здійснюють свою діяльність на перетині державного регулювання та ринкових механізмів, що зумовлює специфіку формування управлінських рішень і стратегічних пріоритетів. Дослідження цих аспектів дає змогу поглибити наукове розуміння ролі ESG-стратегії у забезпеченні довгострокової фінансової стійкості та підвищенні конкурентоспроможності підприємств, які реалізують інфраструктурні й інші суспільно значущі проєкти.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний аналіз процесу інтеграції ESG-стратегії у систему стратегічного управління підприємством та дають змогу розкрити її вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

У дослідженні застосовано метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції – для уточнення економічної сутності поняття ESG-стратегії та визначення її місця в ієрархії стратегічних рішень підприємства. Застосування системного підходу дало змогу розглядати підприємство як цілісну соціально-економічну систему, у межах якої екологічні, соціальні та управлінські компоненти інтегруються у стратегічний контур прийняття рішень і формують довгострокову вартість.

Методи аналізу та синтезу застосовано для дослідження наукових підходів до оцінювання впливу ESG-факторів на фінансові результати діяльності підприємств, а також для виокремлення ключових механізмів їх трансформаційного впливу на показники фінансової стійкості. Порівняльний аналіз застосовано з метою зіставлення традиційних моделей стратегічного управління з інтегрованими ESG-орієнтованими підходами.

Для обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між інтеграцією ESG-стратегії та формуванням конкурентних переваг застосовано метод логічного моделювання, що дало змогу сформулювати концептуальну модель взаємодії стратегічних цілей, управління ризиками, фінансових показників та ринкової позиції підприємства. Елементи структурно-функціонального аналізу забезпечили визначення ролі ESG-компонентів у системі корпоративного управління та їх впливу на стратегічну резильєнтність суб'єкта господарювання.

Інформаційну базу дослідження становлять результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали міжнародних організацій у сфері сталого розвитку та корпоративного управління, а також узагальнення практичного досвіду впровадження ESG-принципів у діяльність підприємств. Застосування зазначених методів у їх взаємозв'язку забезпечило цілісність дослідження та обґрунтованість одержаних висновків.

РЕЗУЛЬТАТИ

У результаті дослідження встановлено, що інтеграція

ESG-стратегії в систему стратегічного управління має багатовимірний вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Це підтверджується як у теоретичних працях у сфері корпоративного управління, так і в емпіричних даних щодо впливу ESG-показників на фінансові результати діяльності компаній різних галузей [4].

У сучасних умовах розвитку економіки дедалі більшої актуальності набуває дослідження інтеграції ESG-стратегії у діяльність підприємницьких структур, що діють у рамках ДПП. Такі структури відзначаються складністю інституційної організації, оскільки їх діяльність пов'язано з необхідністю узгодження інтересів держави, приватного бізнесу та суспільства. У цьому контексті ESG-стратегія є не лише проявом корпоративної відповідальності, а й важливим інструментом узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів та формування збалансованої моделі управління [12].

Імплементация ESG-принципів у системі ДПП створює передумови для підвищення прозорості використання публічних ресурсів, удосконалення управління інфраструктурними проектами та зниження потенційних екологічних і соціальних ризиків. Водночас для приватних партнерів інтеграція таких підходів відкриває додаткові можливості для залучення міжнародного фінансування, оскільки значна частина глобальних інвестиційних фондів надає перевагу проектам, що відповідають принципам сталого розвитку [2].

З економічного погляду впровадження ESG-стратегії в діяльність суб'єктів підприємництва, що функціонують в межах ДПП сприяє формуванню довгострокових позитивних ефектів. Зокрема, йдеться про зниження операційних ризиків, підвищення стабільності грошових потоків, зміцнення інвестиційної привабливості та формування стійких конкурентних переваг підприємств, які реалізують проекти у форматі ДПП [7].

Для ілюстрації основних результатів аналітичного узагальнення застосовано табл. 1, де відображено кореляційний зв'язок між рівнем інтеграції ESG-компонентів та ключовими показниками фінансової стійкості підприємств.

Інтерпретація табл. 1 засвідчує, що зі зростанням рівня інтеграції ESG-компонентів у стратегічне управління підприємства підвищуються і показники фінансової стійкості: прибутковість активів (ROA), коефіцієнт поточної платоспроможності (CR) та вільний грошовий потік (FCFF). Така тенденція узгоджується з висновками міжнародних досліджень, що вказують на позитивний

зв'язок між ESG-орієнтованою стратегією та фінансовою стабільністю корпоративних структур [3].

У зв'язку з цим у табл. 2 узагальнено якісний вплив інтеграції ESG-стратегії на формування конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Комплексний аналіз табл. 2 свідчить, що ESG-інтеграція не лише забезпечує підвищення фінансової стійкості, але й формує фундаментальні конкурентні переваги за такими напрямками, як корпоративна репутація, інвестиційна привабливість, соціальна довіра та управлінська ефективність. Найбільш вагомий внесок у конкурентоспроможність має управлінська складова ESG, оскільки визначає якість корпоративного управління, прозорість прийняття рішень та відповідність зовнішнім вимогам сталого розвитку.

Варто підкреслити, що функціонування підприємницьких структур у системі ДПП має низку специфічних особливостей, зокрема зумовлюють специфічні механізми впливу ESG-принципів на ефективність їх діяльності. На відміну від традиційних корпоративних структур в межах ДПП відбувається поєднання інтересів державних інституцій, приватного бізнесу та суспільства, що підвищує вимоги до прозорості управління, ефективності використання ресурсів та соціальної відповідальності реалізованих проектів [2].

В таких умовах інтеграція ESG-принципів у систему стратегічного управління дозволяє не лише знизити ризики реалізації інфраструктурних проектів, але й забезпечити більш ефективну взаємодію між усіма учасниками партнерства. Водночас ESG-орієнтоване управління сприяє формуванню стабільних фінансових результатів, підвищує інвестиційну привабливість проектів та зміцнює довіру з боку міжнародних фінансових інституцій.

Для узагальнення основних напрямів впливу інтеграції ESG-принципів на ефективність функціонування підприємницьких структур ДПП сформовано табл. 3.

Аналіз даних табл. 3 свідчить, що інтеграція ESG-принципів у діяльність підприємницьких структур в межах ДПП має комплексний характер і впливає не лише на екологічні та соціальні параметри функціонування, але й безпосередньо на економічну ефективність реалізації інфраструктурних проектів. Зокрема, екологічні ініціативи сприяють оптимізації використання ресурсів та зниженню довгострокових витрат, соціальні програми забезпечують стабільність взаємодії з громадами та працівниками, а вдосконалення системи корпоративного управління підвищує прозорість прийняття стратегічних рішень і зміцнює довіру інвесторів [7].

Таблиця 1 – Кореляційні зв'язки між інтеграцією ESG та показниками фінансової стійкості (узагальнення даних емпіричних досліджень останніх років у сфері сталого корпоративного управління)

Показник ESG-інтеграції	ROA (прибутковість активів)	CR (коефіцієнт поточної платоспроможності)	FCFF (вільний грошовий потік)
Низький рівень інтеграції	0,12	0,08	0,05
Середній рівень інтеграції	0,28	0,19	0,17
Високий рівень інтеграції	0,43	0,35	0,31

Таблиця 2 – Вплив компонентів ESG на ключові джерела конкурентної переваги [13]*

Компонент ESG	Створення довіри стейкхолдерів	Залучення інвестицій	Репутаційний капітал
Екологічна (E)	+	+	+
Соціальна (S)	++	+	++
Управлінська (G)	++	++	++
Загальний ефект ESG	++	++	++

*Примітка: + — помірний вплив; ++ — суттєвий вплив.

Таблиця 3 – Вплив інтеграції ESG-принципів на ефективність діяльності підприємницьких структур у межах ДПП [11]

Компонент ESG	Основні механізми реалізації у структурах ДПП	Результати для ефективності діяльності
Екологічний (Environmental)	впровадження енергоефективних технологій; модернізація інфраструктури; управління екологічними ризиками	зниження екологічних витрат; підвищення ресурсної ефективності; довгострокова економія операційних витрат
Соціальний (Social)	забезпечення соціальної відповідальності бізнесу; розвиток людського капіталу; взаємодія з місцевими громадами	підвищення соціальної довіри; зменшення конфліктів інтересів; стабільність реалізації проєктів
Управлінський (Governance)	прозорість прийняття рішень; антикорупційні механізми; ефективний контроль використання державних ресурсів	підвищення ефективності управління; зниження управлінських ризиків; зростання інвестиційної привабливості
Інтегрований ефект ESG	включення ESG-критеріїв у стратегічне планування та управління ризиками	зміцнення фінансової стійкості; формування довгострокових конкурентних переваг; підвищення ефективності державно-приватних проєктів

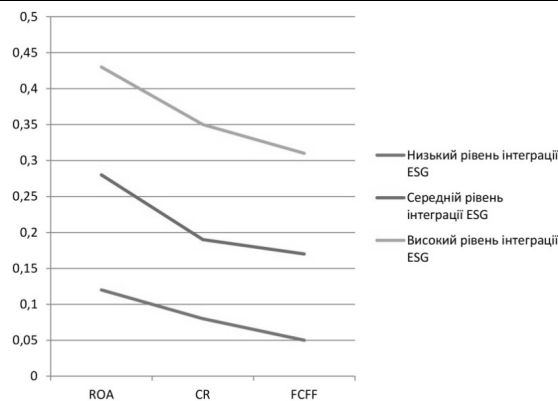


Рис. 1. Залежність фінансової стійкості підприємства від рівня інтеграції ESG-стратегії [9]

Так, ESG-інтеграція у межах ДПП є важливим інструментом підвищення ефективності управління, забезпечення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг у стратегічно важливих секторах економіки.

Для візуалізації причинно-наслідкового зв'язку між інтеграцією ESG-стратегії та динамікою ключових показників фінансової стійкості побудовано графік (рис. 1).

На рис. 1 відображено, що зі зростанням рівня інтеграції ESG-стратегії (вісь абсцис) спостерігається системне підвищення ключових показників фінансової стійкості (вісь ординат), що підтверджує не випадковий, а структурно обґрунтований характер цього зв'язку.

Отже, запропоновані емпірико-логічні побудови підтверджують основну гіпотезу дослідження про те, що інтеграція ESG-стратегії у систему стратегічного управління є важливим чинником підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У статті здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано концептуальне вирішення наукової проблеми інтеграції ESG-стратегії у систему стратегічного управління підприємством як чинника підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Одержані результати дають змогу сформулювати такі узагальнюючі положення.

По-перше, доведено, що ESG-стратегія за своєю економічною природою має розглядатися не як сукупність окремих екологічних або соціальних ініціатив, а як інтегрований компонент корпоративної стратегії, що визначає довгострокову логіку створення вартості. Її ефективність забезпечується лише за умови включення ESG-принципів до процесів стратегічного планування, управ-

ління ризиками, бюджетування та системи контролю результативності.

По-друге, обґрунтовано наявність причинно-наслідкового зв'язку між рівнем інтеграції ESG-компонентів та показниками фінансової стійкості підприємства. Інституціоналізація екологічних, соціальних та управлінських стандартів у стратегічному контурі управління сприяє зниженню вартості капіталу, мінімізації регуляторних і репутаційних ризиків, стабілізації грошових потоків та підвищенню адаптивності до зовнішніх шоків. Так, ESG-інтеграція є інструментом посилення стратегічної резильєнтності підприємства.

По-третє, встановлено, що інтеграція ESG-стратегії формує довгострокові конкурентні переваги через підвищення довіри стейкхолдерів, розширення доступу до міжнародних фінансових ресурсів, зміцнення репутаційного капіталу та стимулювання інноваційного розвитку. У сучасних умовах трансформації економічного середовища саме поєднання фінансової стабільності та соціально-екологічної відповідальності стає визначальним фактором стійкої ринкової позиції підприємства.

По-четверте, запропонована концептуальна модель інтеграції ESG-стратегії в систему стратегічного управління дає змогу систематизувати взаємозв'язок між стратегічними цілями, механізмами управління ризиками, фінансовими показниками та параметрами конкурентоспроможності. Її практичне застосування створює передумови для переходу від декларативної відповідальності до стратегічно вбудованої моделі сталого розвитку.

З урахуванням сучасних регуляторних трансформацій, ініційованих, зокрема, European Commission у сфері нефінансової звітності та корпоративної прозорості, результати дослідження мають особливу актуальність для

українських підприємств в їх інтеграції до європейського економічного простору.

Важливе місце у поширенні ESG-орієнтованих підходів до стратегічного управління посідають підприємницькі структури, що функціонують в межах ДПП. У цьому контексті ESG-підходи поступово трансформуються з інструменту корпоративної відповідальності у важливий елемент стратегічного управління, що забезпечує зміцнення фінансової стійкості, підвищення ін-

вестиційної привабливості та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств, які здійснюють діяльність у системі ДПП.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію кількісного оцінювання ефективності інтеграції ESG-стратегії, а також з формуванням галузевих моделей впровадження ESG-принципів з урахуванням специфіки функціонування підприємств у посткризовій та трансформаційній економіці.

Список використаних джерел

1. Брікман Т. О. Інвестування інноваційної діяльності на основі державно-приватного партнерства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. №1 (208). С. 23-28.
2. Головінов О. М. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері. *Вісник економічної науки України*. 2010. №1. С. 47-51.
3. Корчагіна Л.Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-71
4. Лега О.В. та ін. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 95-104.
5. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Т. 1. С.158-164.
6. Матос П. ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі: Критичний огляд досліджень; пер. з англ. Львів. 2020. 88 с.
7. Мігай Н.Б. Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності: закордонний досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 1. Т. 31. С. 52-59.
8. Нейкова І. С. Державно-приватне партнерство як складова інвестиційного механізму інноваційного розвитку. *Науковий вісник Національного університету ДПС України. Серія: економіка, право*. 2010. № 1 (48). С. 152-160.
9. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. № 36. 2019. С. 75-81.
10. Delgado-Ceballos J., Ortiz-De-Mandojana N., Antolín-López R., Montiel I. Connecting the sustainable development goals to firm-level sustainability and ESG factors: the need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*. 2023. Vol. 26, № 1. P. 2-10. DOI: 10.1177/23409444221140919
11. Dymchenko O., Gazzola P., Romanenko O. Assessing Risks in PPP Projects for Water Infrastructure in Ukraine: Challenges and Solutions. *Economia Aziendale Online*. 2025. 16(2). pp. 101-118. URL: <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/2363/2511>
12. Engel E., Fischer R., Galetovic A. Private finance of public infrastructure. *Annual Review of Financial Economics*. 2022. Vol. 14. DOI: 10.1146/annurevfinancial-111620-113307
13. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitkuta-strategichnih-cilej-biznesu/>
14. Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G. ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. Vol. 28 (2). pp. 10-16.

References

1. Brikman T.O. Investing in innovative activity based on public-private partnership. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. 2014. № 1 (208). pp. 23-28. (in Ukrainian).
2. Holovinov O.M. Public-private partnership in the innovation sphere. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2010. № 1. pp. 47-51. (in Ukrainian).
3. Korchahina L.F. Scientific and methodological principles of building a mechanism for managing ESG activity at an enterprise. *Economy and Society*. 2023. Issue. 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-71 (in Ukrainian).
4. Leha O.V. et al. Cost, price and business sustainability: a new approach to risk assessment taking into account ESG factors. *Current problems of sustainable development*. 2025. Vol. 2, № 2. pp. 95-104. DOI: 10.60022/2(2)-10S (in Ukrainian).
5. Livoshko T. Monitoring according to ESG principles and its impact on the competitiveness of business entities. *Bulletin of Khmelnytsky National University*. 2022. № 5. Vol. 1. pp. 158-164. (in Ukrainian).
6. Matos P. ESG principles and responsible institutional investment in the world: A critical review of research; trans. from English. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. 2020. 88 p. (in Ukrainian).
7. Migai N.B. Public-private partnership in the field of innovation: foreign experience and domestic realities. *Academic notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*. 2020. № 1. Vol. 31. pp. 52-59. (in Ukrainian).
8. Neykova I. S. Public-private partnership as a component of the investment mechanism of innovative development. *Scientific Bulletin of the National University of State Tax Service of Ukraine. Series: economics, law*. 2010. № 1 (48). pp. 152-160. (in Ukrainian).
9. Yakovenko Y.Yu. The concept of managing sustainable development of enterprises. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences*. № 36. 2019. pp. 75-81. (in Ukrainian).
10. Delgado-Ceballos J., Ortiz-De-Mandojana N., Antolín-López R., Montiel I. Connecting the sustainable development goals to firm-level sustainability and ESG factors: the need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*. 2023. Vol. 26, № 1. P. 2-10. DOI: 10.1177/23409444221140919
11. Dymchenko O., Gazzola P., Romanenko O. Assessing Risks in PPP Projects for Water Infrastructure in Ukraine: Challenges and Solutions. *Economia Aziendale Online*. 2025. 16(2). pp. 101-118. URL: <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/2363/2511>
12. Engel E., Fischer R., Galetovic A. Private finance of public infrastructure. *Annual Review of Financial Economics*. 2022. Vol. 14. DOI: 10.1146/annurevfinancial-111620-113307
13. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitkuta-strategichnih-cilej-biznesu/>
14. Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G. ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. Vol. 28 (2). pp. 10-16.

Oksana DMYTRIIEVA

Doctor of Economics, Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9314-350X>

e-mail: oksanadmytriieva@karazin.ua

Larysa TIESHEVA

Doctor of Economics, Professor, acting Head of department, V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2007-9150>

e-mail: tesheva@karazin.ua

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR INTEGRATION OF ESG APPROACH INTO STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURES AND A FACTOR FOR ENSURING FINANCIAL SUSTAINABILITY

The paper explores the theoretical and conceptual foundations of integrating an ESG strategy into the strategic management system of an enterprise as a key factor in strengthening financial stability and long-term competitiveness. In the context of global economic transformations, increasing regulatory pressure, and the growing importance of responsible investment, traditional management models focused primarily on short-term financial results are losing their effectiveness. Under these conditions, the integration of environmental, social, and governance (ESG) principles into corporate strategy becomes a crucial mechanism for ensuring sustainable development and enhancing business resilience. The paper substantiates that ESG strategy should be considered as an integral component of corporate strategy rather than a set of isolated initiatives, as it directly influences long-term value creation and financial performance stability. Particular attention is given to the relationship between ESG integration and key indicators of financial sustainability, including profitability, liquidity, cash flow stability, and investment attractiveness. The paper also highlights the specifics of implementing ESG principles in entrepreneurial structures operating within public-private partnerships. Such structures create favorable conditions for sustainable development by combining public sector institutional capacity with private sector managerial and financial potential. ESG integration in these frameworks contributes to increased transparency, reduced environmental and social risks, strengthened stakeholder trust, and improved efficiency of infrastructure projects. The findings confirm that a higher level of ESG integration is associated with improved financial sustainability and the formation of sustainable competitive advantages, supporting long-term value creation and access to international investment resources.

Keywords: ESG strategy, strategic management, financial sustainability, public-private partnership, competitiveness