

УДК: 658.1

МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

МИКОЛЕНКО Інна¹, ЯЛОВЕГА Денис², ЛИСЕНКО Володимир³

¹ Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3800-6136>

mykolenkoinna@ukr.net

² Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0000-1797-108X>

yalovega.denis@gmail.com

³ Полтавський державний аграрний університет

<https://orcid.org/0009-0001-3795-5500>

Статтю присвячено вивченню аспектів функціонування малих та середніх підприємств в контексті інтеграції сталих практик. Дослідження має на меті визначити роль МСП в національній економіці України та обґрунтувати рекомендації щодо формування механізму інтеграції ESG-принципів в систему їх стратегічного управління.

В дослідженні визначено, що сектор МСП слугує фундаментом національної економіки країн, оскільки визначає її адаптивність, інноваційність та соціальну збалансованість. МСП формують конкурентне середовище, посилюють зайнятість та забезпечують стійке економічне зростання. Виявлено загальне зростання обсягів виробництва в секторі МСП, при цьому середнє підприємництво продемонструвало найвищу стабільність, тоді як внесок малого та мікропідприємництва був більш нестійким. Наразі трансформація МСП передбачає інтеграцію принципів ESG в систему стратегічного управління. В контексті євроінтеграції та посилення регуляторних стандартів ЄС, впровадження ESG стало необхідністю, оскільки нова директива передбачає обов'язкове охоплення компаній та вимоги до нефінансової звітності.

Дослідження існуючих механізмів інтеграції ESG-принципів дозволило обґрунтувати наступні напрями: по-перше, формалізація ESG-стратегії та політики підприємства, що забезпечує цілісність та системність впровадження відповідальних практик; по-друге, система ESG-звітності та моніторингу індикаторів, що дозволяє оцінювати ефективність реалізації ESG-стратегії, підвищує прозорість діяльності та довіру інвесторів; по-третє, врахування ESG-ризиків і можливостей у стратегічному плануванні, що сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделі, запобігає екологічним, соціальним та регуляторним ризикам і відкриває нові перспективи розвитку; по-четверте, трансформація операційних процесів через впровадження ресурсоефективних та екологічно безпечних технологій, практик циркулярної економіки, повторного використання матеріалів та скорочення відходів; по-п'яте, ESG-орієнтоване управління персоналом, що забезпечує гідні умови праці, розвиток людського капіталу, формування корпоративної культури, мотивації та лояльності працівників; по-шосте, залучення «зелених» грантів, кредитів та інвестицій сталого фінансування, що підтримує модернізацію та екологізацію МСП; по-сьоме, розвиток системи комунікації та звітності з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, що забезпечить прозорість бізнесу.

Ключові слова: мале та середнє підприємництво, підприємництво, ESG-практики, ESG-принципи, соціальна відповідальність, екологічна спрямованість.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-33>

Стаття надійшла до редакції / Received 25.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Наразі малі та середні підприємства (далі - МСП) функціонують в середовищі з високим рівнем турбулентності, якому притаманні посилення конкуренції, зростання кліматичних ризиків, цифрова трансформація та підвищення вимог з боку споживачів, інвесторів та регуляторних інстанцій. Ба більше, здатність підприємств забезпечувати довгострокову стійкість діяльності все більше залежить від впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів (далі - ESG), які формують глобальну концепцію відповідального та сталого ведення бізнесу.

Попри те, що великі компанії поступово адаптували свої системи стратегічного менеджменту до ESG-вимог, для МСП питання інтеграції цих принципів залишається недостатньо опрацьованим на всіх рівнях. Більшість МСП стикаються з обмеженістю ресурсів, браком спеціалізованих компетенцій, недостатнім доступом до фінансування, що загалом унеможливує проведення екологічної модернізації і впровадження соціальних стандартів для формування прозорих управлінських практик. Наявні механізми стратегічного управління часто не враховують ESG-орієнтованих цілей, а представлений методичний інструментарій, який адаптований до масштабу діяльності та специфіки МСП, практично відсутній, що й обумовлює актуальність дослідження.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інтеграції ESG-принципів в управління малими та середніми підприємствами займають вагомe місце в сучасних дослідженнях. Лехман Е. [1] визначає важливість МСП для економічного зростання та конкурентного розвитку країн, підкреслюючи їх здатність адаптуватися до змін ринкових умов та інтегрувати інноваційні практики в контексті ESG розвитку. Бассі Ф. та Джидолін М. [5] визначили важливість інтеграції принципів циркулярної економіки в діяльність європейських МСП, яка в свою чергу обумовлює створення «зелених» робочих місць та формуванню компетенцій персоналу. Війоно Д. та співавтори [6] при дослідженні практик управління персоналом, визначили внесок трансформації HR-політик для забезпечення сталого розвитку компанії. Вчені окреслили вплив впровадження ESG-підходів на підвищення продуктивності, розвиток корпоративної культури та лояльності співробітників.

В українській літературі вчені приділяють увагу більше методологічним аспектам інтеграції ESG в корпоративну практику. Корчагіна Л. [2] наголошує на формалізації ESG-політики на підприємствах для забезпечення системності та цілісності впровадження відповідальних практик. В дослідженні Погребняка А. та співавторів [3] визначено, що імплементація ESG-принципів безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємств, сприяє залученню «зелених» фінансових ресурсів, стимулює інноваційні процеси та підвищує конкурентоспроможність МСП. Кирчата І. та Шершенюк О. [4] обґрунтували необхідність врахування ризиків в системі стратегічного планування підприємств для підвищення стійкості бізнес-моделей та зменшення екологічних ризиків.

Незважаючи на широке висвітлення аспектів впровадження ESG-практик, деякі аспекти тематики не розкриті в повній мірі та потребують ґрунтового аналізу, систематизації та удосконалення. Зокрема в наявній літературі не представлено загальноприйнятого механізму до інтеграції ESG-принципів саме в управління МСП, що й обумовлює мету дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті - визначення ролі МСП в національній економіці України та обґрунтування рекомендацій щодо формування механізму інтеграції ESG-принципів в систему їх стратегічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сектор МСП закладає фундамент національної економіки, адже визначає її адаптивність, інноваційність та соціальну збалансованість. Провідні науковці [1, 2] зазначають, що МСП виступають центральним механізмом формування конкурентного середовища, посилення зайнятості та забезпечення стійкого економічного зростання. В Україні так само МСП займають центральну економічну нішу, адже вони забезпечують значну частку зайнятості, формують місцеві ринки праці та виконують функції регіонального розвитку. Обсяг виготовленої продукції, товарів та послуг підприємствами з поділом за розмірами представлено в табл.1.

Таблиця 1

Внесок МСП в випуск товарів та послуг, 2013-2024 рр.

Роки	усього, млрд грн.	суб'єкти великого підприємництва		суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва		в т.ч. суб'єкти мікропідприємництва	
		млрд грн.	у % до усього	млрд грн.	у % до усього	млрд грн.	у % до усього	млрд грн.	у % до усього
2013	2593,27	1136,70	43,83	942,92	36,36	513,64	19,81	228,70	8,82
2014	2885,56	1222,75	42,37	1046,73	36,27	616,09	21,35	305,22	10,58
2015	3449,88	1439,88	41,74	1264,94	36,67	745,06	21,60	374,00	10,84
2016	4217,83	1581,30	37,49	1622,32	38,46	1014,20	24,05	528,90	12,54
2017	5328,98	2039,42	38,27	1970,22	36,97	1319,33	24,76	706,36	13,26
2018	6207,69	2354,33	37,93	2247,97	36,21	1605,39	25,86	875,91	14,11
2019	6981,86	2503,08	35,85	2507,60	35,92	1971,19	28,23	1113,63	15,95
2020	7294,45	2457,51	33,69	2509,82	34,41	2327,12	31,90	1342,01	18,40
2021	9639,31	3409,04	35,37	3289,63	34,13	2940,64	30,51	1721,69	17,86
2022	7712,48	2548,89	33,05	3280,85	42,54	1882,74	24,41	688,27	8,92
2023	8978,75	3037,98	33,84	3688,58	41,08	2252,18	25,08	549,13	6,12
2024	9388,03	3778,16	40,24	3737,26	39,81	1872,61	19,95	666,24	7,10

Джерело: складено автором за даними [3]

Представлені статистичні данні підтверджують структурну трансформацію сектора МСП та зміну його ролі в формуванні національної економіки. Ми виявили тенденцію до загального зростання обсягів виробництва, однак структура участі різних груп підприємств зазнавала коливань. Середнє підприємництво продемонструвало найбільшу стабільність, адже частка поступово зростала: з 36,36 % в 2013 р. до значень понад 41 % протягом 2022-2023 рр. Тож середній бізнес зміг адаптуватись та утримати свої позиції в умовах економічної турбулентності. Водночас внесок малого та мікро- підприємництва був нестійким. Після зростання протягом 2013-2020 рр. частка малих підприємств досягла майже третини загального обсягу виробництва, проте після початку повномасштабного вторгнення ми виявили суттєве скорочення до 19,95 % в 2024 р. Тож, загалом можемо зробити висновок про поступову відновну динаміку економіки після 2022 р. Проте, водночас ми виявили значну галузеву [4] та регіональну [5] диференціацію ролі МСП, зокрема в сільському господарстві, торгівлі, будівництві висока частка малих підприємств.

В умовах постійних логістичних перебоїв, обстрілів та бойових дій здатність МСП трансформувати свої управлінські системи напряму впливає на макроекономічну стійкість. У зв'язку із Євроінтеграцією України ця трансформація повинна здійснюватися відповідно до сталих норм.

На тлі посилення регуляторних стандартів в ЄС інтеграція принципів ESG в звітність стала обов'язковою частиною ділової практики. Нова Директива про корпоративну звітність з питань сталого розвитку [6] передбачає поетапне охоплення компаній протягом 2024-2026 рр., включно із впровадженням вимог до нефінансової інформації, що з часом матиме транскордонний вплив на постачальницькі ланцюги та вимоги до звітності партнерів і постачальників з країн-партнерів. Для українських МСП це відкриває горизонт можливостей у вигляді доступу до «зеленої» торгівлі та фінансування. Але водночас, на нашу думку, породжує і нові нормативні виклики, зокрема необхідність підготовки до збору, обробки та розкриття нефінансових показників, впровадження внутрішніх процедур моніторингу та контролю за ESG-показниками. На міжнародному рівні тривають дискусії [7] щодо зниження вимог звітування до малих підприємств та можливих спрощень, що окреслює потребу адаптувати національну політику підтримки бізнесу для м'якої імплементації європейських стандартів.

Дослідження джерел літератури дозволило нам виявити існуючі механізми інтеграції ESG-принципів в систему стратегічного управління. Нижче розглянемо кожний з них.

Перш за все при інтеграції ESG-принципів мова йде про формалізацію ESG-стратегії та політики підприємства, за якої офіційно закріплюються екологічні, соціальні та управлінські цілі в документах компанії [8]. Згідно з дослідження Кочаргіної Л. [8] формалізація лежить в основі ESG-орієнтованого управління, оскільки забезпечує цілісність та системність впровадження відповідальних практик, відображає зобов'язання підприємства перед стейкхолдерами та створює основу для подальших управлінських рішень. ESG-політика визначає пріоритети, стандарти поведінки, екологічні, соціальні цілі, правила корпоративної етики. Вони в сукупності формують ядро для інституціоналізації принципів сталості на підприємствах.

Впровадження системи ESG-звітності та моніторингу індикаторів забезпечують вимірюваність результатів ESG-діяльності, на додаток робить її прозорою для зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів. Формування системи кількісних та якісних показників щодо екологічного, соціального та корпоративного управління закладає підґрунтя для обґрунтованих стратегічних рішень, дозволяє відстежувати динаміку змін, ідентифікувати проблемні зони та визначати ефективність реалізації ESG-стратегії. Звітність відповідно до міжнародних стандартів підвищує довіру інвесторів, зміцнює репутацію підприємства та відкриває доступ до «зелених» фінансових ресурсів [9].

При імплементації ESG-принципів вчені Кирчата І. та Шершенюк О. [10] відмічають важливість врахування ESG-ризиків та можливостей до системи стратегічного планування. З цією метою аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства здійснюється на основі вивчення екологічних, соціальних та управлінських складових. Комплексний аналіз підвищує стійкість бізнес-моделі, запобігає загрозам щодо кліматичних змін, нерівності, корупційних ризиків, регуляторних обмежень. Водночас підприємства можуть ідентифікувати нові перспективи: впровадження енергоефективних технологій, освоєння «зелених» ринків, створення соціально орієнтованої продукції. Врахування ESG-ризиків у стратегічне планування направлене на довгострокову стійкість компанії на ринкову.

Загалом, дослідження [11] вказує, що ESG-практики направлені на трансформацію операційних процесів через впровадження ресурсоефективних «зелених» технологій. Оптимізацію

виробничих та бізнес-процесів проводиться з метою зниження екологічного навантаження, скорочення витрат ресурсів та підвищення енергоефективності, тощо. На нашу думку, в контексті дослідження впровадження ESG-принципів в діяльність МСП, цей напрям заслуговує окремої уваги, оскільки він дозволяє водночас досягти економії ресурсів, підвищити ефективність діяльності і виконати екологічні зобов'язання. До таких рішень відносимо:

- ✓ екологічно безпечні технології;
- ✓ практики циркулярної економіки;
- ✓ повторне використання матеріалів;
- ✓ скорочення відходів;
- ✓ перехід до відновлювальних джерел енергії.

За умови імплементації перерахованих принципів, підприємства сформуують екологічно відповідальну бізнес-модель та зменшать екологічне навантаження.

Поряд з екологічною політикою підприємства інтеграція ESG-принципів пов'язана з формуванням соціально відповідальної моделі управління персоналом. Тут ми говоримо і про забезпечення гідних умов праці, і про дотримання прав працівників, і про розвиток людського капіталу, і про формування внутрішньої культури відповідальності. ESG-орієнтоване управління персоналом формує підґрунтя для нарощування продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації та лояльності працівників [12].

В дослідження [9] розкрито можливості ESG-фінансування, перелік джерел якого охоплює доступ до «зелених» кредитів, грантів, інвестицій, пільгових фінансових програм, орієнтованих на екологічні та соціальні проекти. Залучення зелених ресурсів модернізує виробничі потужності, реалізує інновації, впроваджує енергоефективні технології.

Для імплементації ESG-політики дуже важливо розвивати канали комунікації та взаємодії зстейкхолдерами. Тут потрібно підтримувати відкритість підприємства, регулярну публікацію ESG-звіту, комунікацію щодо екологічних та соціальних результатів, налагодження партнерств для досягнення спільних цілей сталого розвитку [8]. Прозорість та відкритість формують довіру з боку споживачів, інвесторів, працівників, громадськості та загалом посилюють ринкові позиції підприємства.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що механізм інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління МСП має ґрунтуватися на послідовному впровадженні організаційних, аналітичних, фінансових та комунікаційних інструментів. Ми пропонуємо наступні рекомендації для МСП щодо впровадження ESG-принципів в їх діяльність:

по-перше, підприємствам необхідно інституціоналізувати свої ESG-орієнтири, включивши їх до стратегічних документів, корпоративних політик та процедур прийняття управлінських рішень;

по-друге, необхідно побудувати систему оцінювання ESG-ризиків та горизонтів відповідно до міжнародних практик;

по-третє, впровадити систему моніторингу ESG-показників, адаптовану під галузь функціонування та масштаби МСП, із забезпеченням регулярного збору даних та цифрової обробки результатів;

по-четверте, залучення «зелених» грантів, пільгових кредитів, інвестицій сталого фінансування підтримають модернізацію та екологізацію діяльності МСП;

по-п'яте українським МСП необхідно розвивати компетентності та обізнаність персоналу щодо сталого розвитку і корпоративної відповідальності;

по-шосте, МСП вимагають побудови системи ESG-комунікації та звітності для прозорості бізнесу.

В комплексі визначені рекомендації сприятимуть інтеграції ESG-принципів в стратегічне управління МСП та сформуують стійку модель розвитку в умовах викликів сучасності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сектор МСП забезпечує адаптивність, інноваційний розвиток та соціальну стабільність національної економіки України. Дослідження обсягів реалізації продукції, товарів та послуг МСП показало трансформацію їх ролі в формуванні економіки країни. Ба більше, середнє підприємництво продемонструвало високу стабільність та адаптивність до економічних коливань, водночас внесок малих та мікропідприємств коливався під впливом війни. Також ми виявили галузеву та регіональну диференціацію ролі МСП.

Дослідження наявних механізмів інтеграції ESG-принципів показало, що їх впровадження потребує комплексного підходу. Запропоновані нами рекомендації для МСП передбачають інституціоналізацію ESG-орієнтирів в стратегічних документах, побудову системи оцінювання ESG-ризиків, впровадження моніторингу та цифрової обробки ESG-показників, залучення «зелених» фінансових ресурсів, розвиток компетентностей персоналу та формування прозорої системи ESG-комунікацій. Реалізація визначених заходів забезпечить послідовну інтеграцію ESG-принципів в стратегічне управління МСП, підвищить їх конкурентоспроможність та сформує стійку модель розвитку в умовах сучасних економічних та соціально-екологічних викликів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Lechman E. SMEs and Entrepreneurship. Gdansk University of Technology. 2010. 190 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/2.1.3140.4483>.
2. SMEs and entrepreneurship. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html>
3. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2013-2024). Державна служба статистики. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pssg/ovpsg_vsmm_ek_2013_2022_u.xlsx
4. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) (2020-2024). Державна служба статистики. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pdsg/kds_ved_orp_ue.xlsx
5. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014-2024). 2025. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg_ved_15-20.xlsx
6. Directive (eu) 2022/2464 of the European parliament and of the council. EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
7. EU Sustainability Reporting Updates – July 2025. ISS-Corporate. 2025. URL: <https://www.iss-corporate.com/resources/blog/eu-sustainability-reporting-updates-july-2025/>
8. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
9. Погребняк А.Ю., Лактіонова В.В., Костюнік О.В. Імплементация принципів ESG як можливість підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Підприємництво та інновації, 2024. Вип. 33, С. 44-49. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.7>
10. Кирчата І. М., Шершенюк О.М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
11. Bassi F., Guidolin M. Resource efficiency and Circular Economy in European SMEs: Investigating the role of green jobs and skills. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2108.11610>
12. Wiyono D., Arrova Dewi D., Ambiapuri E, Parwitasari N. A., Supardi Hambali D. Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. Jurnal Organisasi dan Manajemen. 2025. Vol. 21(1). Pp. 65-82. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.08201>

REFERENCES:

1. Lechman, E. (2010). *SMEs and entrepreneurship*. Gdansk University of Technology. <https://doi.org/10.13140/2.1.3140.4483>
2. OECD. (n.d.). *SMEs and entrepreneurship*. <https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html>
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Obshch vyroblenoi produktsii (tovariv, posluh) sub'iektiv velykoho, serednyoho, maloho ta mikropidpriemnytstva za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2013-2024)*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pssg/ovpsg_vsmm_ek_2013_2022_u.xlsx
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Kilkist diiuchykh sub'iektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom za obshhom realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) (2020-2024)*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pdsg/kds_ved_orp_ue.xlsx
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). *Kilkist diiuchykh sub'iektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv (2014-2024)*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kdsg_ved_15-20.xlsx
6. European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
7. ISS-Corporate. (2025). *EU sustainability reporting updates – July 2025*. <https://www.iss-corporate.com/resources/blog/eu-sustainability-reporting-updates-july-2025/>

8. Korchahina, L. (2023). Naukovo-metodychni zasady pobudovy mekhanizmu upravlinnia ESG-aktyvnistiu na pidpriemstvi. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
9. Pohrebniak, A. Yu., Laktionova, V. V., & Kostyunik, O. V. (2024). Implementatsiia pryntsyviv ESG yak mozhlyvist pidvyshchennia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 33, 44–49. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.7>
10. Kyrchata, I. M., & Shersheniuk, O. M. (2023). Rozrobka stratehii rozvytku pidpriemnytstva na zasadakh ESG-orientyryv. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 30. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
11. Bassi, F., & Guidolin, M. (2021). *Resource efficiency and circular economy in European SMEs: Investigating the role of green jobs and skills*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2108.11610>
12. Wiyono, D., Arrova Dewi, D., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Supardi Hambali, D. (2025). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 21(1), 65–82. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.08201>

MECHANISMS OF INTEGRATING ESG-PRINCIPLES INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

MYKOLENKO Inna, YALOVEGA Denys, LYSENKO Volodymyr
Poltava State Agrarian University

The article examines the functioning of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of integrating sustainable practices. The study aims to determine the role of SMEs in Ukraine's national economy and to provide recommendations for integrating ESG principles into their strategic management systems.

The research identifies that the SME sector serves as the foundation of national economies, as it determines adaptability, innovation capacity, and social balance. SMEs shape competitive environments, enhance employment opportunities, and contribute to sustainable economic growth. Analysis reveals a general increase in production volumes within the SME sector, with medium-sized enterprises demonstrating the highest stability. At the same time, the contribution of small and micro-enterprises has been more volatile. Currently, the transformation of SMEs involves integrating ESG principles into their strategic management systems. In the context of European integration and the strengthening of EU regulatory standards, ESG implementation has become a necessity, as the new directive mandates corporate coverage and requirements for non-financial reporting.

The study of existing mechanisms for integrating ESG principles allowed the identification of the following directions: first, formalization of the enterprise's ESG strategy and policy, ensuring the integrity and systematic implementation of responsible practices; second, the establishment of ESG reporting and monitoring systems, enabling the assessment of ESG strategy effectiveness, enhancing transparency, and increasing investor trust; third, consideration of ESG risks and opportunities in strategic planning, which strengthens business model resilience, mitigates environmental, social, and regulatory risks, and opens new development opportunities; fourth, transformation of operational processes through the implementation of resource-efficient and environmentally safe technologies, circular economy practices, material reuse, and waste reduction; fifth, ESG-oriented human resource management, ensuring decent working conditions, development of human capital, formation of corporate culture, motivation, and employee loyalty; sixth, attracting "green" grants, loans, and sustainable finance investments to support SME modernization and ecological transformation; seventh, development of communication and reporting systems with internal and external stakeholders to ensure business transparency.

Keywords: small and medium enterprises, entrepreneurship, ESG practices, ESG principles, social responsibility, environmental orientation.