

УДК 338.1:330.341.2:316.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.3>**Князь О.В.**

докторнат,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0442-9711>**Kniaz Oleh**

Lviv Polytechnic National University

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВАМИ СТАЛИХ ЦІННОСТЕЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE VALUES BY ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

У кризових умовах імплементація сталих цінностей підприємствами набуває значення не лише нормативної чи репутаційної вимоги, а стає чинником збереження конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та безперервності операційної діяльності. У статті здійснено порівняльний аналіз міжнародного досвіду імплементації підприємствами сталих цінностей у кризових умовах 2021–2025 рр. Встановлено, що збереження сталих орієнтирів у періоди енергетичної, фінансової та геополітичної нестабільності забезпечується через поєднання інформаційних, фінансових, операційних і контрактних механізмів. Доведено, що ключову роль відіграють ESG-розкриття, ринок сталого боргу, сертифіковані системи менеджменту та корпоративні ППА, які забезпечують стабілізацію енергетичних витрат і підтримують декарбонізаційні цілі. Обґрунтовано, що для українських підприємств адаптація міжнародних практик має ґрунтуватися на прозорій звітності, стандартизації процедур, ESG-метриках та довгострокових енергетичних контрактах.

Ключові слова: сталі цінності, кризові умови, ESG-розкриття, сталий борг, корпоративні ППА, системи менеджменту.

The article provides an in-depth comparative analysis of international experience in the implementation of sustainable values by enterprises under crisis conditions in 2021–2025. The study is based on a comparison of the practices of global and European companies aimed at maintaining ESG priorities under conditions of energy instability, inflationary pressure, geopolitical risks, and rising cost of capital. It has been established that the resilience of sustainable value implementation in a crisis environment is ensured through the interaction of four key mechanisms: informational, financial, operational, and contractual. The informational mechanism is implemented through the scaling of ESG disclosures, climate target-setting, the use of verified decarbonization goals, and the expansion of reporting practices based on international standards. The financial mechanism is manifested in the preservation of significant volumes of sustainable debt, climate finance, and investments in clean energy even under crisis shocks, confirming a long-term shift in the capital structure in favor of sustainable projects. It has been proven that the operational resilience of implementation is ensured through the spread of certified management systems, in particular ISO 14001 and ISO 45001, which create procedural reproducibility of results, enhance risk control, and reduce dependence on situational managerial decisions. A separate role is played by the contractual mechanism represented by corporate PPAs, which make it possible to simultaneously achieve decarbonization goals, support renewable energy development, and stabilize energy costs under price volatility. It is substantiated that under crisis conditions decisive importance is attached to data verification, taxonomy alignment, procedural transparency, and policy predictability, since these elements reduce risks and facilitate enterprises' access to capital. It has been determined that for Ukrainian enterprises



© Князь О.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

the adaptation of international experience should rely on the development of transparent ESG reporting systems, standardized management procedures, the use of investment ESG metrics, the dissemination of certified management systems, and the introduction of long-term energy contracts. Such an approach creates the foundation for strengthening enterprise resilience in crisis and recovery periods, ensuring a combination of economic endurance, decarbonization objectives, and competitiveness.

Keywords: *sustainable values, crisis conditions, ESG disclosures, sustainable debt, corporate PPAs, management systems.*

Постановка проблеми. У кризових умовах імплементація сталих цінностей підприємствами набуває значення не лише нормативної чи репутаційної вимоги, а стає чинником збереження конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та безперервності операційної діяльності. Події 2021–2025 рр. засвідчили, що сталість утримується насамперед там, де вона інтегрована у системи розкриття інформації, фінансові інструменти, стандартизовані управлінські процедури та довгострокові контрактні механізми. У зв'язку з цим особливою актуальністю набуває порівняльний аналіз міжнародного досвіду, який дозволяє визначити найбільш результативні механізми збереження сталих цілей у кризовому середовищі та окреслити можливості їх адаптації до української практики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика імплементації підприємствами сталих цінностей у кризових умовах у сучасних дослідженнях розглядається як багатовимірний та охоплює інформаційний, фінансовий, операційний, енергетичний й інституційний аспекти. Вагому емпіричну основу формують матеріали CDP та Science Based Targets initiative [1–4], у яких відображено масштаби екологічних розкриттів, поширення верифікованих кліматичних цілей і розвиток корпоративної звітності в умовах посилення регуляторного тиску. Фінансовий вимір сталості розкрито у публікаціях OECD, World Bank та Climate Bonds Initiative [5; 6; 11; 12], що характеризують обсяги сталих облігацій, структуру ринку GSS+ інструментів і динаміку згодженого сталого боргу. Для аналізу операційної та процедурної стійкості важливими є статистичні матеріали ISO та Globalstd [7; 8; 14], які відображають поширення сертифікації ISO 14001 та ISO 45001 як ключових стандартів екологічного менеджменту, безпеки праці та відтворюваності управлінських процесів. Водночас у публікаціях Renewable Market Watch, Strategic Energy Europe, International Energy Agency та European Commission [10; 13; 15; 16; 19] корпоративні PPA, інвестиції у чисту енергетику та політичні стимули розглядаються як інструменти збереження сталості в умовах енергетичних криз. Інституційні та фінансово-політичні аспекти імплементації сталих цінностей висвітлено у дослідженнях Climate Policy Initiative, World Bank та U.S. Department of the Treasury [17; 18; 20], де акцентовано увагу на кліматичному фінансуванні, внутрішньому ціноутворенні на вуглець і довгострокових державних стимулах для корпоративної декарбонізації.

Теоретичні засади інтеграції економічних, екологічних і соціальних цілей у діяльність підприємств закладено у працях Дж. Елкінгтона, який обґрунтував концепцію потрібного критерію результативності підприємства [21]. У дослідженні С. Харта і М. Мілштейна сталість інтерпретується як джерело створення довгострокової вартості підприємства через поєднання зниження ризиків, екологічних інновацій, репутаційних переваг і стратегічної адаптації [22]. Р. Екклз та М. Крзус розглядають інтегровану звітність як механізм трансформації сталих пріоритетів у систему управлінських рішень і корпоративної підзвітності [23]. С. Шальтегер, Ф. Людке-Фройнд та Е. Гансен доводять, що сталі цінності стають дієвими за умови їх вбудовування в логіку створення цінності підприємства [24]. Подальший розвиток цього підходу представлено у праці С. Еванса та співавторів, де інновації бізнес-моделі визначено як ключову передумову поєднання економічної результативності з екологічними та соціальними ефектами [25]. Водночас Р. Екклз, І. Іоанну та Г. Серафеїм емпірично підтвердили, що

підприємства з високим рівнем інтеграції принципів сталого розвитку демонструють більш послідовні управлінські практики та сильніші довгострокові позиції [26].

Разом із тим більшість наявних публікацій зосереджена на окремих інструментах сталості – звітності, «зелених» фінансах, системах менеджменту або енергетичних контрактах. Недостатньо розробленим залишається комплексний порівняльний підхід до оцінювання імплементації сталих цінностей у кризових умовах, який би поєднував інформаційні, фінансові, процедурні та енергетичні параметри в єдину аналітичну систему. Це зумовлює необхідність подальшого поглиблення досліджень у напрямі формування інтегрованої моделі кризової стійкості сталого розвитку підприємств.

Формулювання цілей статті. Мета статті – проводиться у порівняльному аналізі міжнародного досвіду впровадження підприємств сталих цінностей у кризових умовах та виявленні ключових механізмів, що забезпечують їх збереження у 2021–2025 рр.

Виклад основного матеріалу. Логіка переходу від діагностики української практики до міжнародного порівняння полягає в перевірці того, які механізми дозволяють підприємствам утримувати сталі цілі під тиском кризових факторів, коли зростають витрати капіталу, порушуються ланцюги постачання, посилюється волатильність енергоринків і збільшуються соціальні ризики для персоналу [21–26]. У 2021–2025 рр. міжнародний досвід показує стійкий патерн: сталість у кризі зберігає темп там, де вона «вшита» у стандартизовані вимоги до розкриттів, у довгострокові фінансові інструменти та у системи менеджменту, що забезпечують повторюваність процесів. У такій рамці порівняння фокусується на трьох каналах імплементації. Перший канал є інформаційним і відображається у масштабі екологічних розкриттів та кількості підприємств, які формалізують кліматичні цілі. Другий канал є фінансовим і проявляється через обсяги сталих облигацій та їхню структуру за емітентами. Третій канал є операційним і представлений темпами поширення сертифікованих систем менеджменту, а також інструментами довгострокової енергетичної стабілізації, зокрема корпоративними PPA [24]. Таблиця 1, млн. од., демонструє, що у кризовому періоді 2022–2025 рр. глобальна практика не зафіксувала зростання екологічних розкриттів і кліматичного таргетування, а навпаки зберегла розширення охоплення. У 2022 р. через CDP розкривали дані понад 18 700 компаній, що відображало перехід до режиму підготовки до обов’язкових розкриттів у ключових юрисдикціях [1]. До 2025 р. CDP фіксує понад 22 100 компаній, які подали екологічні дані, що означає масштабування розкриттів у період після енергетичного шоку 2022 р. та на фоні високих ставок фінансування [2]. Паралельно SBTi станом на кінець 2023 р. верифікувала 4 205 компаній і фінансових установ із науково обґрунтованими цілями, що є кількісним сигналом того, що цілі декарбонізації залишилися пріоритетом навіть за конфліктів і макроекономічної нестабільності [3]. Сукупно це задає орієнтир для України: у кризі зростає значення даних, верифікації та процедур, бо саме вони перетворюють «цінності» на керовані зобов’язання.

Фінансовий канал імплементації сталості в кризових умовах проявляється через те, що підприємства та державний сектор використовують сталі облигації як механізм утримання інвестиційної траєкторії, коли банківський кредит дорожчає. Дані ОЕСР

Таблиця 1

Масштаб екологічних розкриттів і кліматичного таргетування у світі, 2022–2025 рр.

Показники	2022	2023	2025
Компанії, що розкрили екологічні дані через CDP, тис. од.	18,7	23,2	22,1
Компанії та фінансові установи з цілями, верифікованими SBTi, тис. од.	2,1	4,2	4,2

Джерело: Для 2023 р. значення CDP розраховано як $18,7 \times 1,24 = 23,2$ тис. од. на основі темпу зростання 24% від 2022 р. [4]. Для 2022 р. значення SBTi розраховано через факт зростання на 102% до кінця 2023 р., тобто $4,205 / 2,02 = 2,1$ тис. од. [3]

показують, що у 2021 р. корпорації випустили 728 млрд. дол. сталих облігацій, а офіційний сектор 599 млрд. дол., що відображало постпандемічне масштабування сталого фінансування [5]. У 2024 р. корпоративний випуск становив 522 млрд. дол., а офіційний сектор 473 млрд. дол., тобто ринок залишився великим, але більш чутливим до вартості грошей та переоцінки ризиків [6]. Цей зсув інтерпретується як ознака зрілості: сталі інструменти не зникають у кризі, проте змінюють структуру, а роль держави та інститутів розвитку зростає (табл. 2).

Операційний канал імплементації сталих цінностей у кризових умовах найкраще вимірюється поширенням сертифікованих систем менеджменту. Досвід 2021–2022 рр. показує, що підприємства нарощували стандартизацію екологічних і соціальних процедур, коли зростали ризики виробничої безперервності, безпеки праці та репутаційних втрат у ланцюгах постачання. За даними огляду ISO Survey, кількість сертифікатів ISO 14001 у 2021 р. становила 420 433, а ISO 45001 294 420 [7]. За підсумками 2022 р. ISO 14001 досягла 529 853 сертифікатів, ISO 45001 397 339, що означає приріст на 109 420 і 102 919 сертифікатів відповідно за один рік, коли глобальна економіка входила у фазу енергетичної та інфляційної турбулентності [8]. Для українських підприємств це важливо як доказова логіка: стандарти менеджменту є технологією утримання сталості у кризі, бо знижують залежність результату від «ручного» управління (табл. 3).

Європейський досвід 2022–2025 рр. показує, що у кризовому середовищі підприємства та регулятори посилюють зв'язок між звітністю і капітальними витратами, щоб забезпечити вимірюваність прогресу. Платформа ЄС зі сталого фінансування фіксує, що таксономічно узгоджений дохід у суб'єктів, які розкривають відповідність таксономії, зріс з 670 млрд. євро. у FY2022 до 814 млрд. євро. у FY2023, а «зелений» СаpЕх з 220 млрд. євро. до 291 млрд. євро., що означає збільшення на 22% і 32% відповідно [9]. Це важливий приклад імплементації у кризі: фокус переноситься на інвестиційні метрики, які є менш чутливими до короткострокової волатильності попиту, ніж показники операційного прибутку (табл. 4).

Таблиця 2

Сталі облігації як інструмент підтримки інвестицій у кризі, 2021 і 2024 рр., млрд. дол.

Сегменти емітентів	2021	2024
Корпоративний сектор, випуск сталих облігацій, млрд. дол.	728	522
Офіційний сектор, випуск сталих облігацій, млрд. дол.	599	473

Джерело: побудовано автором на основі [1–6]

Таблиця 3

Сертифікація систем менеджменту як операційна основа сталості, 2021–2022 рр., тис. сертифікатів

Стандарти	2021	2022
ISO 14001, екологічний менеджмент, тис. сертифікатів	420,4	529,9
ISO 45001, охорона праці та безпека, тис. сертифікатів	294,4	397,3

Джерело: побудовано автором на основі [6–8]

Таблиця 4

Таксономічно узгоджені фінансові потоки в ЄС, FY2022–FY2023, млрд. євро

Показники	FY2022	FY2023
Таксономічно узгоджений дохід, млрд. євро.	670	814
«Зелений» СаpЕх, млрд. євро.	220	291

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Ще один практичний інструмент імплементації сталості в умовах енергетичної нестабільності є довгострокові корпоративні PPA, що поєднують цілі декарбонізації зі зниженням цінового ризику. Європейський ринок корпоративних PPA у 2023 р. забезпечив близько 11 ГВт нових контрактів, а накопичена потужність у 2013–2024 рр. перевищила 49 ГВт [10]. Це означає, що після різких стрибків цін на електроенергію у 2022 р. компанії обрали інструмент, який одночасно підтримує ВДЕ-інвестиції та прогнозованість витрат на енергію, що у кризі прямо впливає на конкурентоспроможність і зайнятість (табл. 5).

Узагальнення міжнародного досвіду для логіки дисертаційного аналізу зводиться до того, що імплементація сталих цінностей у кризових умовах відбувається через інструменти, які забезпечують перевірюваність і довгий горизонт. CDP і SBTi фіксують розширення бази розкриттів і таргетів, що переводить сталість у вимірюваний простір даних та верифікації [1–4]. ОЕСР демонструє, що сталий борговий ринок залишається значним навіть при зростанні ставок, змінюючи структуру на користь емітентів з вищою довірою та інституційною підтримкою [5–6]. ISO Survey показує, що стандарти менеджменту масштабуються саме тоді, коли бізнес відчуває дефіцит керованості і потребу у процедурному відтворенні результатів [7–8]. Європейська таксономія переводить дискусію зі «заяв» у «гроші», фіксуючи приріст таксономічного доходу та «зеленого» CapEx [9]. Корпоративні PPA відображають практику поєднання енергетичної безпеки з декарбонізацією у вигляді довгострокових контрактів [10]. Для України це формує основу подальшого аналізу: адаптація міжнародного досвіду має спиратися на поєднання платіжної дисципліни, прозорих розкриттів, інвестиційних метрик і процедурних стандартів, які утримують сталість у часі.

Продовження порівняльного аналізу для 2021–2025 рр. доцільно поглибити через оцінювання того, як у різних юрисдикціях стали цінності «утримуються» у кризі завдяки поєднанню двох умов. Перша умова полягає у наявності масових і стандартизованих вимог до розкриттів, які змушують підприємства перетворювати ESG на дані, процедури та контроль. Друга умова полягає у здатності ринків капіталу та контрактних механізмів фінансувати трансформації навіть тоді, коли вартість грошей зростає, а ризики стають більш матеріальними. Така логіка дозволяє перейти від загальних тез до кількісних маркерів «антикризової стійкості» імплементації сталих цінностей, де важливими є обсяг і структура сталого боргу, темпи контракування корпоративних PPA як інструмента хеджування енергетичних ризиків, а також поширення систем менеджменту, що забезпечують відтворюваність результатів у часі.

Таблиця 6 демонструє, що ринок сталого боргу у кризовому періоді не втратив масштабу, а змінив «форму» і вимоги до якості. Світовий банк у кварталному огляді вказує, що річний обсяг емісії маркованих сталих облігацій у 2024 р. досяг 1,1 трлн. дол., що на 5% більше, ніж у 2023 р. [11]. Це означає, що обсяг 2023 р. становив близько 1,048 трлн. дол., оскільки 1,1 трлн. дол. поділено на 1,05. Паралельно Climate Bonds Initiative фіксує, що у 2024 р. обсяг «узгоджених» угод GSS+ досяг 1,05 трлн. дол. і це на 31% більше, ніж попереднього року [12]. За цією логікою оцінка узгодженого обсягу 2023 р. становить близько 0,802 трлн. дол., оскільки 1,05 трлн. дол.

Таблиця 5

Корпоративні PPA в Європі як механізм утримання сталості в енергетичній кризі, 2023–2024 рр.

Показники	2023	2024
Нові контракти корпоративних PPA, ГВт	11	12
Накопичена потужність корпоративних PPA з 2013 р., ГВт	49	49

Примітка: Показник 12 ГВт для 2024 р. подано як оцінку річного рівня, узгоджену з переходом до накопиченої потужності понад 49 ГВт у 2013–2024 рр.

Джерело: [10]

поділено на 1,31. У поєднанні з тим, що сукупний обсяг GSS+ до кінця 2024 р. оцінено у 6,9 трлн. дол., з яких 5,7 трлн. дол. визнано узгодженими, отримується кількісний висновок про посилення ролі якості й таксономічної «строгості» у кризовому середовищі [12]. Для імплементації сталих цінностей підприємствами це є базовим сигналом: у кризі капітал не зникає, але дорожчає і стає вибірковим, тому найбільшу перевагу отримують компанії з верифікованими метриками, прозорими планами переходу і контрольованими ризиками.

Операційна «антикризова» стійкість імплементації сталих цінностей у 2021–2025 рр. найбільш наочно проявляється в енергетичному вимірі, де підприємства одночасно прагнуть декарбонізації та зниження цінової невизначеності. Саме тому корпоративні РРА у Європі стали інструментом, який переводить сталість у довгостроковий контракт і стабільний профіль витрат. Дані про середню місячну контрактвану потужність показують зростання з 880 МВт у 2022 р. до 1 224 МВт у 2024 р., тоді як у 2025 р. середнє значення становить 1 011 МВт на місяць, що відображає уповільнення темпу порівняно з рекордним 2024 р., але збереження високої бази [13]. У термінах річного еквівалента це означає орієнтовно 10,56 ГВт у 2022 р., 14,688 ГВт у 2024 р. і 12,132 ГВт у 2025 р., якщо застосувати множення на 12 місяців до наведених середньомісячних значень, щоб перевести їх у зівставний річний масштаб. З позиції імплементації сталих цінностей це демонструє, що після енергетичної кризи 2022 р. бізнес не лише не відмовився від ВДЕ-контрактів, а закріпив їх як інструмент управління ризиками, а зниження у 2025 р. радше вказує на нормалізацію темпу, ніж на втрату інтересу (табл. 7).

Поглиблення порівняння доцільно завершити процедурним виміром, оскільки в кризових умовах підприємства часто зберігають сталість не через зростання бюджетів, а через стандартизацію процесів, контроль ризиків і повторюваність управлінських рішень. Масштабування сертифікації ISO 14001 та ISO 45001 у 2021–2024 рр. є кількісним індикатором того, що компанії в умовах зростання операційних ризиків посилюють екологічні та безпекові практики саме через системи менеджменту. У 2022 р. ISO повідомляє про 529 853 сертифікати ISO 14001 та 397 339 сертифікатів ISO 45001 [8]. У 2024 р. у публікації з даними ISO Survey 2024 наведено 676 232 сертифікати ISO 14001 та 542 527 сертифікатів ISO 45001, що означає приріст на 27,6%

Таблиця 6

Масштаб сталого боргу та «строгість» узгодження, 2023–2024 рр., трлн. дол.

Показники	2023	2024
Марковані сталі облигації, річна емісія, трлн. дол.	1,048	1,100
Узгоджені угоди GSS+, річний обсяг, трлн. дол.	0,802	1,050
Частка узгодженого обсягу в сукупному GSS+ станом на кінець 2024 р., %	82,6	82,6

Джерело: 2023 р. для маркованих сталих облигацій обчислено з умови «2024 р. на 5% більше 2023 р.» [11]. 2023 р. для узгоджених угод GSS+ обчислено з умови «2024 р. на 31% більше 2023 р.» [12]. Частку узгодженого обсягу обчислено як 5,7 трлн. дол. / 6,9 трлн. дол. × 100% [12].

Таблиця 7

Динаміка корпоративних РРА в Європі як інструмента кризової енергетичної стійкості, 2022–2025 рр.

Показники	2022	2024	2025
Середня місячна контрактвана потужність, МВт	880	1 224	1 011
Річний еквівалент на основі середньомісячного значення, ГВт	10,560	14,688	12,132

Джерело: Річний еквівалент обчислено як середня місячна потужність × 12 [13]

і 36,5% відповідно відносно 2022 р. за рахунок порівняння 2024 р. до 2022 р. [14]. Така траєкторія підтверджує, що у кризовому періоді підприємства обирають інструменти, які дозволяють доводити відповідність вимогам партнерів і фінансових установ без необхідності кожного разу «винаходити» процедури заново.

Узагальнення міжнародного порівняння для 2021–2025 рр. зводиться до того, що кризова стійкість імплементації сталих цінностей забезпечується поєднанням фінансових та процедурних механізмів. Фінансовий блок демонструє, що сталий борг у 2023–2024 рр. утримав трильйонний масштаб, а сегмент узгоджених угод зростає швидше за середній ринок, що підвищує значення таксономічної відповідності та якості розкриттів для зниження вартості капіталу [11; 12]. Контрактний блок демонструє, що корпоративні РРА в Європі стали практичним інструментом одночасного досягнення цілей декарбонізації та стабілізації енергетичних витрат, з високими річними еквівалентами контрахтування у 2022–2025 рр. [13]. Процедурний блок демонструє, що компанії у глобальному вимірі масштабують сертифіковані системи менеджменту, а це означає пріоритет відтворюваності, контролю ризиків і перевірюваності практик у період невизначеності [8; 14].

Згідно з оцінками International Energy Agency, глобальні інвестиції у чисту енергетику зросли з приблизно 1,5 трлн. дол. у 2021 р. до 1,8 трлн. дол. у 2023 р., а у 2024 р. перевищили 2,0 трлн. дол., тоді як у 2025 р. очікуваний рівень становить близько 2,2 трлн. дол. [15; 16]. Одночасно інвестиції у вичопне паливо залишалися нижчими, формуючи співвідношення чиста енергія / вичопна енергія на рівні близько 1,5 у 2021 р. та понад 1,8 у 2024–2025 рр. Така динаміка означає, що навіть у період інфляційного тиску та високих ставок ринки капіталу не відмовилися від енергетичного переходу, а навпаки пришвидшили його як механізм зниження системних ризиків.

З позиції імплементації сталих цінностей підприємствами ці показники свідчать про те, що кризові умови не зупинили стратегічний перерозподіл капіталу. Навпаки, зростання інвестицій у чисту енергетику означає, що корпорації вбачають у декарбонізації не лише екологічну відповідальність, а й інструмент зниження довгострокових операційних ризиків і залежності від нестабільних ринків вичопного палива. Для підприємств це трансформується у необхідність імплементації кліматичних ризиків у стратегічне планування, а також у зростання ролі внутрішніх «тінювих» цін на вуглець як інструмента управління інвестиційним портфелем.

Ще одним кількісним виміром кризової імплементації сталості є глобальні обсяги кліматичного фінансування. За даними Climate Policy Initiative, у 2021–2022 рр. середньорічний обсяг кліматичного фінансування становив близько 1,3 трлн. дол., що майже вдвічі більше порівняно з 2019–2020 рр. [17]. У 2023–2024 рр. цей рівень зберігався на понад трильйонному масштабі, що означає структурну зміну фінансових потоків на користь кліматичних проєктів. Для підприємств це означає, що навіть у кризі існує значний обсяг доступного капіталу, проте доступ до нього залежить від здатності відповідати критеріям прозорості, верифікації та відповідності таксономіям.

Окремо слід врахувати, що у 2021–2025 рр. міжнародні корпорації активізували використання інструментів внутрішнього ціноутворення на вуглець. За даними World Bank Carbon Pricing Dashboard, у 2024 р. понад 1 000 компаній декларували використання внутрішньої ціни на вуглець, тоді як у 2021 р. таких компаній було близько 700 [18]. Це означає зростання більш ніж на 40% за чотири роки. Такий інструмент дозволяє підприємствам формалізувати кліматичний ризик у фінансових моделях і є прикладом глибокої імплементації сталості у внутрішні управлінські рішення.

Аналіз 2021–2025 рр. також свідчить про те, що імплементація сталих цінностей у кризових умовах значною мірою залежить від ролі держави та наднаціональних інституцій. У ЄС реалізація REPowerEU та посилення вимог до енергоефективності у 2022–2024 рр. створили додаткові стимули для підприємств скорочувати спожив-

вання енергії та переходити на ВДЕ [19]. У США ухвалення Inflation Reduction Act у 2022 р. забезпечило багаторічні податкові стимули для чистої енергетики, що підтримало корпоративні інвестиції навіть у період макроекономічної нестабільності [20]. Це демонструє, що у кризі саме довгострокова передбачуваність політики визначає глибину імплементації сталості.

Висновки. Отже, міжнародний досвід 2021–2025 рр. підтверджує, що стійкість імплементації сталих цінностей у кризових умовах забезпечується через поєднання інформаційних, фінансових, операційних і контрактних механізмів. Встановлено, що ключову роль відіграють масштабування ESG-розкриттів, розвиток ринку сталого боргу, поширення сертифікованих систем менеджменту, а також використання корпоративних PPA як інструмента стабілізації енергетичних витрат і підтримки декарбонізації. Водночас вирішального значення набувають верифікація даних, таксономічна узгодженість, стандартизація процедур та передбачуваність державної політики, які знижують ризики та підвищують доступність капіталу.

Для України це означає доцільність адаптації міжнародних практик через розвиток прозорих систем звітності, стандартизованих управлінських процедур, інвестиційних ESG-метрик і довгострокових енергетичних контрактів як основи підвищення стійкості підприємств у кризовий та відновлювальний періоди.

Список використаних джерел:

1. CDP. Майже 20 000 організацій розкрили екологічні дані у рекордний рік напередодні обов'язкової звітності. 2022. 19 жовтня. URL: <https://www.cdp.net/en/press-releases/nearly-20-000-organizations-disclose-environmental-data-in-record-year-as-world-prepares-for-mandatory-disclosure> (дата звернення: 13.03.2026).
2. CDP. Оцінки CDP та списки А. 2025. URL: <https://www.cdp.net/en/data/scores> (дата звернення: 14.03.2026).
3. Science Based Targets initiative. Звіт моніторингу SBTi 2023. 2023. URL: <https://sciencebasedtargets.org/reports/sbti-monitoring-report-2023> (дата звернення: 14.03.2026).
4. CDP. Фактшит щодо даних розкриття 2023. 2023. 1 грудня. URL: <https://www.cdp.net/en/insights/cdp-2023-disclosure-data-factsheet> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. Asia capital markets report 2025: sustainable bonds. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/asia-capital-markets-report-2025_02172cdc-en/full-report/sustainable-bonds_21e9a353.html (дата звернення: 15.03.2026).
6. Organisation for Economic Co-operation and Development. Sustainable bonds: trends and policy recommendations. 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/sustainable-bonds_70ea7450/26726c68-en.pdf (дата звернення: 16.03.2026).
7. ISO/IEC JTC 1/SC 40. ISO Survey 2021 with ISO/IEC 20000-1 analysis. 2021. URL: <https://committee.iso.org/files/live/sites/jtc1sc40/files/ISO%20Survey%202021%20with%2020000-1%20analysis.pdf> (дата звернення: 16.03.2026).
8. International Organization for Standardization. ISO Survey of management system standard certifications – 2022: explanatory note. 2023. URL: https://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home.iso/DocumentsDownload.do?t=2KT37oTSabgjbDj1p0REBOhN1r0B_Ri666brzbO63N5SuSIZy5r8qFPyG0kkfILM (дата звернення: 17.03.2026).
9. Platform on Sustainable Finance. Спрощення таксономії ЄС для стимулювання сталого фінансування. 2025. URL: https://finance.ec.europa.eu/document/download/5ae0ef14-2852-459a-bbbe-e55e1215a374_en?filename=250205-sustainable-finance-platform-simplifying-taxonomy_en.pdf (дата звернення: 17.03.2026).
10. Renewable Market Watch. Europe corporate renewable PPA market report 2025. 2025. URL: <https://renewablemarketwatch.com/country-reports/europe-wide/europe-corporate-renewable-ppa-market-report-2025-%C3%B7-2034/> (дата звернення: 18.03.2026).
11. World Bank. Огляд ринку маркованих сталих облігацій, випуск № 10. 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cd82b4033281dab2cb1a1c71eeb691e4-0340012025/original/Labeled-Bond-Quarterly-Newsletter-Issue-No-10.pdf> (дата звернення: 18.03.2026).
12. Climate Bonds Initiative. Global State of the Market 2024. 2025. URL: <https://www.climatebonds.net/data-insights/publications/global-state-market-2024> (дата звернення: 19.03.2026).

13. Strategic Energy Europe. У березні Європа підписала 1,04 ГВт PPA-контрактів, домінування сонячної енергетики посилило ринкові тренди. 2025. 8 квітня. URL: <https://strategicenergy.eu/of-ppa-contracts-in-march/> (дата звернення: 19.03.2026).
14. Globalstd. ISO Survey 2024 infographic. 2025. URL: https://www.globalstd.com/wp-content/uploads/2025/10/Infografia-ISO-Survey-2024_EN.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
15. International Energy Agency. World Energy Investment 2024. 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024> (дата звернення: 20.03.2026).
16. International Energy Agency. World Energy Investment 2025 (preliminary data). 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2025> (дата звернення: 21.03.2026).
17. Climate Policy Initiative. Global Landscape of Climate Finance 2023. 2023. URL: <https://www.climatepolicyinitiative.org/publication/global-landscape-of-climate-finance-2023/> (дата звернення: 21.03.2026).
18. World Bank. Carbon Pricing Dashboard. 2024. URL: <https://carbonpricingdashboard.worldbank.org> (дата звернення: 22.03.2026).
19. European Commission. Звіт про прогрес REPowerEU. 2023. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/repowereu_en (дата звернення: 22.03.2026).
20. U.S. Department of the Treasury. Inflation Reduction Act guidebook. 2023. URL: <https://home.treasury.gov/policy-issues/inflation-reduction-act> (дата звернення: 23.03.2026).
21. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.
22. Hart S. L., Milstein M. B. Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*. 2003. Vol. 17, No. 2. P. 56–67. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
23. Eccles R. G., Krzus M. P. *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014. 336 p.
24. Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E. G. Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. 2012. Vol. 6, No. 2. P. 95–119.
25. Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E. A., Barlow C. Y. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*. 2017. Vol. 26, No. 5. P. 597–608. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
26. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, No. 11. P. 2835–2857. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

References:

1. CDP (2022). *Maizhe 20 000 orhanizatsii rozkryly ekolohichni dani u rekordnyi rik naperedodni oboviazkovoї zvitnosti* [Nearly 20,000 organizations disclosed environmental data in a record year ahead of mandatory disclosure]. Available at: <https://www.cdp.net/en/press-releases/nearly-20-000-organizations-disclose-environmental-data-in-record-year-as-world-prepares-for-mandatory-disclosure> (accessed: 13.03.2026).
2. CDP (2025). *Otsinky CDP ta spysky A* [CDP scores and A lists]. Available at: <https://www.cdp.net/en/data/scores> (accessed: 14.03.2026).
3. Science Based Targets initiative (2023). *Zvit monitorynhu SBTi 2023* [SBTi monitoring report 2023]. Available at: <https://sciencebasedtargets.org/reports/sbti-monitoring-report-2023> (accessed: 14.03.2026).
4. CDP (2023). *Faktshty shchodo danykh rozkryttia 2023* [Disclosure data factsheet 2023]. Available at: <https://www.cdp.net/en/insights/cdp-2023-disclosure-data-factsheet> (accessed: 15.03.2026).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025). *Asia capital markets report 2025: sustainable bonds*. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/asia-capital-markets-report-2025_02172cdc-en/full-report/sustainable-bonds_21e9a353.html (accessed: 15.03.2026).
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (2025). *Sustainable bonds: trends and policy recommendations*. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/sustainable-bonds_70ea7450/26726c68-en.pdf (accessed: 16.03.2026).
7. ISO/IEC JTC 1/SC 40 (2021). *ISO Survey 2021 with ISO/IEC 20000-1 analysis*. Available at: <https://committee.iso.org/files/live/sites/jtc1sc40/files/ISO%20Survey%202021%20with%2020000-1%20analysis.pdf> (accessed: 16.03.2026).

8. International Organization for Standardization (2023). *ISO Survey of management system standard certifications – 2022: explanatory note*. Available at: https://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home.isoDocumentsDownload.do?t=2KT37oTSabgJbDj1p0REBOhN1r0B_Ri666brzbO63N5SuSiZy5r8qFPyg0kkfLLM (accessed: 17.03.2026).
9. Platform on Sustainable Finance (2025). *Sproshchennia taksonomii YeS dlia stymuliuvannia staloho finansuvannia* [Simplifying the EU Taxonomy to foster sustainable finance]. Available at: https://finance.ec.europa.eu/document/download/5ae0ef14-2852-459a-bbbe-e55e1215a374_en?filename=250205-sustainable-finance-platform-simplifying-taxonomy_en.pdf (accessed: 17.03.2026).
10. Renewable Market Watch (2025). *Europe corporate renewable PPA market report 2025*. Available at: <https://renewablemarketwatch.com/country-reports/europe/europe-wide/europe-corporate-renewable-ppa-market-report-2025-%C3%B7-2034/> (accessed: 18.03.2026).
11. World Bank (2025). *Ohliad rynku markovanykh stalykh oblihatstii, vypusk No. 10* [Labeled sustainable bonds market overview, issue No. 10]. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cd82b4033281dab2cb1a1c71eeb691e4-0340012025/original/Labeled-Bond-Quarterly-Newsletter-Issue-No-10.pdf> (accessed: 18.03.2026).
12. Climate Bonds Initiative (2025). *Global State of the Market 2024*. Available at: <https://www.climatebonds.net/data-insights/publications/global-state-market-2024> (accessed: 19.03.2026).
13. Strategic Energy Europe (2025). *U berezni Yevropa pidypsala 1,04 HVt PPA-kontraktiv, dominuvannia soniachnoi enerhetyky posylylo rynkovi trendy* [In March Europe signed 1.04 GW of PPA contracts, with solar dominance reinforcing market trends]. Available at: <https://strategicenergy.eu/of-ppa-contracts-in-march/> (accessed: 19.03.2026).
14. Globalstd (2025). *ISO Survey 2024 infographic*. Available at: https://www.globalstd.com/wp-content/uploads/2025/10/Infografia-ISO-Survey-2024_EN.pdf (accessed: 20.03.2026).
15. International Energy Agency (2024). *World Energy Investment 2024*. Available at: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024> (accessed: 20.03.2026).
16. International Energy Agency (2025). *World Energy Investment 2025 (preliminary data)*. Available at: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2025> (accessed: 21.03.2026).
17. Climate Policy Initiative (2023). *Global Landscape of Climate Finance 2023*. Available at: <https://www.climatepolicyinitiative.org/publication/global-landscape-of-climate-finance-2023/> (accessed: 21.03.2026).
18. World Bank (2024). *Carbon Pricing Dashboard*. Available at: <https://carbonpricingdashboard.worldbank.org> (accessed: 22.03.2026).
19. European Commission (2023). *Zvit pro prohres REPowerEU* [REPowerEU progress report]. Available at: https://energy.ec.europa.eu/topics/repowereu_en (accessed: 22.03.2026).
20. U.S. Department of the Treasury (2023). *Inflation Reduction Act guidebook*. Available at: <https://home.treasury.gov/policy-issues/inflation-reduction-act> (accessed: 23.03.2026).
21. Elkington J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 402 p.
22. Hart S. L., Milstein M. B. (2003) Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*. Vol. 17, No. 2. P. 56–67. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
23. Eccles R. G., Krzus M. P. (2014) *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 336 p.
24. Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E. G. (2012) Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. Vol. 6, No. 2. P. 95–119.
25. Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E. A., Barlow C. Y. (2017) Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 26, No. 5. P. 597–608. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
26. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. (2014) The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. Vol. 60, No. 11. P. 2835–2857. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Дата надходження статті: 24.03.2026

Дата прийняття статті: 14.04.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026