

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕКТОРУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Проаналізовано менеджмент зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств відновлюваної енергетики в умовах посилення глобальних ESG-вимог. Досліджено механізми залучення іноземних інвестицій та управління ЗЕД-контрактами на імпорт технологій для промислових інсталяцій ВДЕ. Обґрунтовано управлінські рішення щодо мінімізації валютних, регуляторних і репутаційних ризиків у міжнародних проєктах.

Ключові слова: менеджмент ЗЕД, ESG-трансформація, відновлювана енергетика, зовнішньоекономічні контракти, іноземні інвестиції.

Abstract

Management of foreign economic activity (FEA) of renewable energy enterprises under tightening global ESG requirements is analyzed. Mechanisms of attracting foreign investments and managing FEA contracts for technology import for industrial RES installations are investigated. Management solutions to minimize currency, regulatory, and reputational risks in international projects are substantiated.

Keywords: foreign economic activity management, ESG transformation, renewable energy, foreign economic contracts, foreign investments.

Сучасний розвиток міжнародного бізнесу характеризується суттєвим посиленням вимог світових фінансових ринків та регуляторних органів до екологічної та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. За таких умов традиційні моделі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), орієнтовані виключно на максимізацію поточних фінансових показників та мінімізацію митних витрат, поступово втрачають свою ефективність. Одним із провідних векторів трансформації системи управління капіталом та міжнародними операціями стає інтеграція ESG-практик, які охоплюють екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) критерії. Впровадження цієї концепції дозволяє підприємствам адаптувати власні стратегії до умов глобального ринку та забезпечити збалансований підхід до формування довгострокових міжнародних бізнес-зв'язків.

У контексті міжнародної комерції ESG-практики виступають не просто формальним елементом корпоративної етики, а реальним управлінським інструментарієм і передумовою виходу на глобальні ринки капіталу. Сталий розвиток визначає макроекономічні орієнтири світового співтовариства, тоді як ESG-підхід є практичним механізмом реалізації цих принципів на мікрорівні: через конкретні процедури менеджменту ЗЕД. Належне керування ESG-факторами забезпечує підприємствам легітимність у відносинах із закордонними стейкхолдерами, знижує трансакційні витрати при укладанні міжнародних угод та оптимізує процеси взаємодії з іноземними митними, податковими та сертифікаційними органами [1].

Динамічне поширення ESG-стандартів у сфері міжнародного бізнесу безпосередньо пов'язане з переформатуванням політики глобальних інвесторів, інституційних кредиторів та фондів розвитку. У сучасному бізнес-середовищі рівень екологічної прозорості та якість корпоративного управління компанії-контрагента стають базовими чинниками оцінки її надійності. Підприємства, які інтегрують інструменти ESG у систему менеджменту ЗЕД, демонструють значно вищу здатність до диверсифікації джерел фінансування, ефективного хеджування транскордонних ризиків та успішного проходження міжнародного комерційного й правового аудиту.

Екологічний компонент («Е») у межах зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої специфіки, коли об'єктом управління виступає сектор відновлюваної енергетики. Будівництво та експлуатація великих промислових інсталяцій ВДЕ (сонячних, вітрових, біогазових станцій) залежать від імпорту інноваційних закордонних технологій та обладнання. Менеджмент ЗЕД у цій площині передбачає суворий контроль екологічних параметрів усього ланцюга постачання: від верифікації

вуглецевого сліду виробництва імпортованих інверторів чи турбін до дотримання міжнародних нормативів безпеки сировини. Реалізація таких заходів мінімізує екологічні ризики проекту, підвищує капіталізацію енергетичних активів та оптимізує процеси технологічного трансферу з високорозвиненими країнами [2].

Соціальна складова («S») ESG-практик у системі менеджменту ЗЕД підприємств відновлюваної енергетики безпосередньо пов'язана з дотриманням міжнародних стандартів праці та розвитком територій, де розміщуються промислові інсталяції ВДЕ. Оскільки будівництво масштабних об'єктів зеленої генерації потребує залучення іноземних підрядників та значних земельних ресурсів, управлінські рішення мають базуватися на принципах прозорості взаємодії з місцевими громадами та забезпечення бездоганних умов безпеки праці відповідно до норм Міжнародної організації праці (МОП). Формування високих соціальних стандартів у межах міжнародних проєктів не лише мінімізує репутаційні ризики для закордонних партнерів, а й виступає обов'язковою умовою для успішного проходження міжнародної експертизи.

Елемент корпоративного управління («G») є ключовим для менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в енергетичному секторі. Він передбачає побудову систем відповідності стандартам, які забезпечують абсолютну прозорість ЗЕД-контрактів, відкритість структури власності компанії та унеможливлення будь-яких корупційних проявів при взаємодії з державними регуляторами під час підключення промислових інсталяцій ВДЕ до мережі. Чіткий розподіл відповідальності всередині керівних органів підприємства та впровадження антикорупційних програм міжнародного зразка дозволяють завоювати довіру з боку глобальних фінансових інституцій, що є критично важливим для залучення довгострокового боргового капіталу.

Інтеграція ESG-підходу в систему стратегічного менеджменту ЗЕД відкриває для підприємств сектору відновлюваної енергетики доступ до ринків зеленого капіталу. Промислові інсталяції ВДЕ характеризуються тривалим періодом окупності та високою капіталомісткістю на початкових етапах, тому залучення фінансування через випуск міжнародних зелених облігацій або отримання цільових кредитів від міжнародних фінансових організацій є головним завданням менеджменту ЗЕД. Наявність верифікованого ESG-рейтингу підприємства виступає безальтернативною вимогою цих інституцій для відкриття кредитних ліній та зниження вартості транскордонного капіталу [3].

Особливу актуальність менеджмент ЗЕД на засадах ESG набуває для підприємств, які орієнтовані на перспективну інтеграцію у глобальну енергетичну систему. Світовий ринок енергоресурсів стрімко трансформується, впроваджуючи нові інструменти екологічного контролю, такі як транскордонне вуглецеве регулювання. У цих умовах впровадження ESG-практик стає для операторів промислових інсталяцій ВДЕ стратегічним інструментом подолання потенційних бар'єрів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Водночас реалізація цих ініціатив потребує від менеджменту подолання низки викликів, серед яких: високі валютні ризики при обслуговуванні закордонних кредитів, складність адаптації традиційних моделей управління ЗЕД до динамічного міжнародного законодавства та дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері дотримання ESG стандартів [4].

Таким чином, ESG-практики перетворилися на фундаментальний елемент стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств відновлюваної енергетики. Аналіз світового досвіду показує, що для операторів промислових об'єктів ВДЕ дотримання цих критеріїв є критичною передумовою залучення довгострокового іноземного фінансування через зелені облігації та цільові кредити світових інституцій. Системне впровадження ESG-інструментів дозволяє компаніям ефективно керувати ЗЕД-контрактами при імпорті закордонних технологій, оптимізувати ланцюги постачання обладнання та мінімізувати трансакційні витрати.

Встановлено, що такий підхід до організації менеджменту ЗЕД забезпечує надійне підґрунтя для нівелювання валютних, регуляторних і репутаційних ризиків за рахунок прозорості управління та високих соціальних стандартів. У довгостроковій перспективі саме ESG-орієнтований менеджмент визначатиме стійкість компаній (зокрема енергетичних) до змін глобального законодавства та їхню міжнародну конкурентоспроможність.

Обґрунтовано, що динамічне посилення світових екологічних вимог перетворює ESG-критерії з добровільних ініціатив на безальтернативну умову стабільного функціонування у міжнародному просторі. Завдяки завчасному впровадженню цих практик підприємства отримують стратегічні переваги: безперешкодний вихід на високомаржинальні ринки, захист від суворого транскордонного оподаткування викидів та прямий доступ до інноваційних технологій глобального сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Карпенко О. О., Майзель С. П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. Випуск 1 (7). 2023. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/95/69>
2. Семчук Ж., Нитребич А., Андриюшко Д., Маркевич О., Тимик А., Купчак В., Перцевий Р. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії*. Випуск 32. 2024. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1179/1116>
3. Кабаченко Д. В., Кіржнер Д. Д., Сіньковський М. І. Використання ESG-критеріїв у системі стратегічного управління підприємствами. *Актуальні питання економічних наук*. Випуск 17. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/984/969>
4. Шостак І. В., Плисенко Г. П. Інтегрована звітність у контексті принципів ESG. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Випуск 2. 2024. URL: <https://jrn1.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1570/1473>

Святослав Юрійович Соколов – студент групи МЗД-25м, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: sokolmanblog@gmail.com.

Науковий керівник: **Наталія Петрівна Карачина** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: karachyna@vntu.edu.ua.

Sviatoslav Y. Sokolov – student of group MZD-25m, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: sokolmanblog@gmail.com.

Supervisor: **Nataliia P. Karachyna** – DSc in Economics, Professor, Head of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: karachyna@vntu.edu.ua.