

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-100>

УДК 330.34

АНІСИМОВА Ольга

ДНУ «Інститут освітньої аналітики»

<https://orcid.org/0000-0002-6721-3030>e-mail: olgaanisimova@ukr.net

СІДОРЕНКО Наталія

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0009-0008-5185-9129>e-mail: hapdans@gmail.com

ПОБУДОВА ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ESG СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті проаналізовано основні принципи та підходи до побудови внутрішньої системи ESG на підприємстві. Встановлено, що необхідне запровадження цілісного підходу до інтеграції ESG-параметрів у систему управління підприємством. Це передбачає створення ефективної системи збору та аналізу даних, уніфікацію звітних форм, прозорість у соціально-управлінській діяльності, а також формулювання довгострокової стратегії сталого розвитку. Компанії, що адаптуються до сучасних вимог у сфері ESG, зможуть не лише задовольнити очікування суспільства, а й отримати додаткові конкурентні переваги у своїй галузі. Важливою перевагою інтеграції ESG є здатність бізнесу знижувати операційні витрати, підвищувати довіру клієнтів і партнерів, залучати інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток, а також формувати довгострокову стійкість у мінливих умовах ринку.

Ключові слова: принципи ESG, внутрішня система ESG підприємства, рейтинги ESG, індекси ESG.

ANISIMOVA Olga

SSI «Institute of Educational Analytics»

SIDORENKO Nataliia

Taras Shevchenko National University of Kyiv

FORMATION OF AN INTERNAL ESG SYSTEM OF A BUSINESS ENTITY

The article analyses the basic principles and approaches to building an internal ESG system at an enterprise. The aim of the study is to identify opportunities for creating an effective internal ESG system of an enterprise to integrate the principles of sustainable development into its business activities.

It is established that it is necessary to introduce a holistic approach to the integration of ESG parameters into the enterprise management system. This involves creating an effective system of data collection and analysis, unification of reporting forms, transparency in social and managerial activities, and formulation of a long-term sustainable development strategy. An important advantage of ESG integration is the ability of businesses to reduce operating costs, increase customer and partner trust, attract sustainability-oriented investors, and maintain sustainability in a changing market environment.

The process of ESG integration includes the transition to environmentally friendly technologies, the implementation of social programmes focused on employees and communities, and adherence to high standards of corporate governance. Of particular importance is the involvement of employees and the creation of a culture of responsibility that promotes support for ESG initiatives at all levels of the organisation.

To assess the effectiveness of ESG integration, it is necessary to implement modern monitoring systems, automated analysis tools and regular reporting in accordance with international standards. An important element is the company's openness to external audits and independent assessment of ESG indicators.

At the same time, companies face challenges, such as the need for significant investments, difficulty in determining social and environmental results, and resistance to change among employees and partners. At the same time, the benefits of ESG, such as cost optimisation, increased brand trust, access to green financing and reduced regulatory risks, make this approach strategically viable.

Keywords: ESG principles, internal ESG system, ESG ratings, ESG indexes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі принципи сталого розвитку стають одним із ключових факторів для досягнення довгострокового успіху суб'єктів господарювання. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських (ESG) аспектів у діяльність компаній є не лише вимогою з боку регуляторів та інвесторів, але й засобом підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Глобальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність і потреба у прозорому управлінні, змушують підприємства переглядати свої підходи до управління. Інвестори, споживачі та зацікавлені сторони дедалі більше орієнтуються на компанії, які демонструють відповідальність у впливі на довкілля, підтримують права працівників і забезпечують етичне управління.

Україна також активно впроваджує стандарти сталого розвитку, зокрема в рамках євроінтеграційних процесів. Для вітчизняних підприємств впровадження ESG-підходів стає важливим кроком для підвищення репутації на міжнародній арені, залучення інвестицій та виконання регуляторних вимог.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед дослідників, котрі займалися аналізом проблем впровадження ESG-підходів у діяльність підприємства, можна виділити наступних: Д. Ванг [1], Д. Лі [2], С. Джуліан [3], С. Кім [4] та інші. Ці автори багато уваги приділяли дослідженню запровадження принципів ESG у діяльність компаній, визначали залежність між сталим розвитком і ESG, а також зв'язок ESG з фінансовими показниками діяльності компаній.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері ESG, що стосуються окремо принципів, стандартів, рейтингів, індексів і індикаторів, питання побудови інтегрованої внутрішньої системи на принципах ESG на підприємстві залишається ще недостатньо розкритим і потребує подальших досліджень. Важливим є комплексне поєднання попередніх наукових здобутків для отримання єдиної ефективної системи, що дозволить не лише швидко впроваджувати принципи ESG у всі аспекти діяльності підприємства, але й отримати максимальний фінансовий результат від цього.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення можливостей щодо побудови ефективної внутрішньої системи ESG суб'єкта господарювання, спрямованої на інтеграцію принципів сталого розвитку в бізнес діяльність підприємства..

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Із зростанням усвідомлення необхідності забезпечення сталого майбутнього посилюється значення концепції сталого розвитку в суспільстві. Сучасне бізнес-середовище відзначається підвищеною динамікою та зацікавленістю стейкхолдерів у тому, щоб топменеджмент компаній дотримувався принципів сталого розвитку та впроваджував відповідні інструменти для досягнення цілей. У відповідь на виклики зовнішнього середовища компанії змушені переглядати власні стратегії, адаптуючи їх до ESG-критеріїв відповідно до міжнародних стандартів і очікувань світової спільноти щодо майбутнього сталого розвитку [1].

Стейкхолдери оцінюють стратегію підприємства крізь призму реалізованих ініціатив у сфері забезпечення належних умов праці, відповідального використання природних ресурсів, екологічної відповідальності, а також удосконалення корпоративного управління. Це сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і формуванню позитивного іміджу компанії. Суспільство очікує від підприємств фокусування на інтересах зацікавлених сторін і орієнтації на їхні потреби в процесі ведення діяльності [2; 3].

У зв'язку з дедалі більшим інтересом до ESG-засад із боку різних учасників ринку, зростає кількість індикаторів для оцінки їх впровадження та позитивного впливу. Бізнесу необхідно зберігати гнучкість, оновлювати стратегії у відповідь на нові виклики та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, беручи до уваги ймовірні коливання навіть найбільш стабільних прогнозів щодо розвитку національних і світових ринків [4].

Інформація щодо дотримання ESG-принципів дає можливість стейкхолдерам оцінити, наскільки діяльність компанії відповідає їхнім очікуванням і репутаційним вимогам. Через різноманітність інтересів зацікавлених сторін важливо брати до уваги всі три складові ESG — екологічну, соціальну та управлінську — дотримуючись між ними балансу [5].

Посилення глобальної конкуренції зумовлює необхідність постійного вдосконалення існуючих інструментів ведення бізнесу та стимулює розробку нових, адаптованих до сучасних умов, механізмів взаємодії між бізнесом і суспільством.

Традиційні способи досягнення конкурентних переваг більше не забезпечують належного ефекту, тому підприємства потребують нових підходів, заснованих на ESG-компонентах (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління), актуальність яких значно зросла в останні роки.

По-перше, це пов'язано зі зростаючим розумінням впливу бізнесу на навколишнє середовище та суспільство, а також з підвищеним попитом споживачів на продукти й послуги компаній, що враховують ESG-фактори.

По-друге, ESG-аспекти стали невіддільною частиною процесу інвестування. Все більше великих інвесторів і фондів враховують ці чинники при ухваленні інвестиційних рішень, зважаючи на їхній потенційний вплив на довгострокову фінансову результативність компаній.

По-третє, на державному рівні дедалі активніше впроваджуються заходи, пов'язані з ESG-факторами: екологічне законодавство, вимоги до дотримання соціальних стандартів, зміцнення корпоративного управління тощо.

Таким чином, ESG-компоненти стають не лише актуальним, а й необхідним елементом підприємницької діяльності, сприяючи розвитку партнерських відносин між бізнесом і суспільством. Це,

своєю чергою, забезпечує стабільність взаємин зі споживачами та зміцнює конкурентні позиції компаній на ринку [6].

Успішне впровадження ESG-принципів забезпечує сталий розвиток, довгострокову конкурентоспроможність та підвищення довіри серед інвесторів і споживачів.

Впровадження ESG-принципів стає важливим елементом сучасної корпоративної стратегії, адже бізнес дедалі більше стикається із потребою враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності. Мотиви для інтеграції ESG на підприємствах базуються на багатьох чинниках, зокрема на бажанні підвищити репутацію, зміцнити довіру з боку інвесторів, знизити операційні ризики та відповідати зростаючим регуляторним вимогам.

Принципи ESG виступають не лише як стандарт і стратегія з боку інвесторів для оцінки поведінки корпорації та прогнозування її фінансових показників, ці принципи також можуть використовуватись для внутрішньої оцінки власного прогресу з боку самого суб'єкта господарювання. Підприємство здатно оцінити стійкість і соціальний вплив ділової активності на основі дотримання критеріїв ESG. При побудові внутрішньої системи оцінювання переходу на ESG-принципи підприємство враховує декілька основних факторів ESG та їх складових (Табл. 1).

Таблиця 1

Система критеріїв і факторів ESG

Складова	Фактори	Визначення
Екологічна (E)	-Викиди парникових газів -Споживання енергії та енергоефективність -Забруднення, викиди та управління відходами -Вплив на екосистему -Інновації в екологічно чисті технології	Екологічні питання, які можуть мати позитивний або негативний вплив на фінансові показники або платоспроможність компанії
Соціальна (S)	-Захист прав робітників -Охорона праці та техніка безпеки -Захист прав споживачів -Вплив на життя громади -Освіта та навчання -Зменшення бідності	Соціальні питання, які можуть мати позитивний або негативний вплив на фінансові показники або платоспроможність компанії
Управлінська (G)	-Кодекс поведінки -Підзвітність -Транспарентність -Розкриття інформації -Захист прав акціонерів -Запобігання корупції і шахрайству	Управлінські питання, які можуть мати позитивний або негативний вплив на фінансові показники або платоспроможність компанії

Джерело [1]

На основі цих факторів будується внутрішня система показників для оцінки загального прогресу. Але така оцінка вимагає порівняння з середніми показниками по галузі та для окремих компаній. Для оцінювання запровадження принципів ESG у роботу компанії можуть використовуватися різні системи показників. Для порівняльної оцінки системи ESG використовуються дві основні бази даних: KLD та Thomson Reuters ASSET4.

У базі даних KLD містяться дані щодо сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності, внеску компанії до соціального розвитку. Основними перевагами такої бази даних є доступність широкого кола даних у багатьох галузях економіки та їх фінансових показників. База даних налічує вже більше 3100 компаній, дані збираються з 1991 року. Крім того, дані наведено в стандартизованій формі. Також, дані дозволяють оцінити результати політики корпоративної соціальної відповідальності компанії. Ця база даних також включає такі аспекти як «сильні сторони» (політики, процедури та результати, які допоможуть компанії покращити свої показники дотримання принципів ESG) та «слабкі сторони» (позиції, що шкодять загальному рейтингу компанії). На основі оціночних даних будується загальний індекс KLD, що розраховується як різниця між обраними сильними та слабкими сторонами, перелік яких визначається цілями дослідження. Хоча вважається, що більш надійним є використання кумулятивного індексу, тобто включання усіх сильних і слабких сторін [7].

База даних Thomson Reuters ASSET4 надає об'єктивну систематизовану нефінансову інформацію щодо ESG у компанії. База даних діє з 2002 року. Вона ґрунтується на даних з фондових бірж, річних фінансових звітів компаній, звітів компаній про сталий розвиток. В центрі уваги знаходяться фінансові результати, а також окремий аналіз за складовими елементами ESG. Усі показники поділяються на «рушійні сили» (політика компанії щодо окремого показника) та «результати» (кількісні показники з окремих факторів) [8].

У сучасних умовах стандартизація ESG-звітності набуває вирішального значення для формування дієвої системи інформаційного забезпечення, яка дозволяє оцінювати рівень ESG-конкурентоспроможності підприємств. Однак наразі все ще залишається відкритим питання щодо можливості вимірювання відхилень інтегрального ESG-показника від встановлених нормативних чи граничних орієнтирів. Відсутність таких інструментів створює серйозні обмеження для зацікавлених сторін у процесі ухвалення ефективних рішень

стосовно ESG-орієнтованого інвестування. Аналізуючи міжнародний досвід, варто підкреслити відсутність єдиного наднаціонального підходу до нормативного регулювання ESG-звітності та відповідального інвестування. Попри активну діяльність Європейського Союзу та окремих держав, стандартизація ESG-звітності залишається відкритим питанням у глобальному вимірі. Триває міжнародна дискусія щодо уніфікації звітності та формування інструментів оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств (Табл. 2).

Таблиця 2

Впровадження ESG в різних регіонах

Region	Особливості впровадження ESG
Європа	• ЄС запровадив Зелений курс (Green Deal), який зобов'язує компанії переходити до сталого розвитку. • Таксономія ЄС: класифікація економічних видів діяльності, які сприяють екологічним цілям. • CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive): вимагає від великих компаній звітувати про ESG-діяльність.
США	• SEC (Комісія з цінних паперів та бірж) посилила вимоги до ESG-звітності. • Великі інвестиційні фонди, такі як BlackRock, активно інвестують у компанії, які відповідають ESG-принципам.
Азія	• Китай активно підтримує зелене фінансування, інвестуючи в екологічні проєкти. • Японія створила національну платформу сталого розвитку, стимулюючи компанії дотримуватись ESG.

Незважаючи на відсутність єдиного регуляторного підходу, спостерігається тенденція до зближення стандартів інтегрованої звітності з фінансовою, зокрема за критеріями якості, послідовності, порівнюваності та практичної цінності для компаній та інвесторів. У сучасних умовах стандартизація ESG-звітності набуває вирішального значення для формування дієвої системи інформаційного забезпечення, яка дозволяє оцінювати рівень ESG-конкурентоспроможності підприємств. Однак наразі все ще залишається відкритим питання щодо можливості вимірювання відхилень інтегрального ESG-показника від встановлених нормативних чи граничних орієнтирів. Відсутність таких інструментів створює серйозні обмеження для зацікавлених сторін у процесі ухвалення ефективних рішень стосовно ESG-орієнтованого інвестування. Крім того, споживачі та партнери дедалі частіше надають перевагу компаніям, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля, підтримують громади та дотримуються етичних стандартів управління [9].

Механізми запровадження ESG у діяльність підприємства охоплюють широкий спектр інструментів, підходів і стратегій, що спрямовані на інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських принципів у бізнес-процеси. Ці механізми забезпечують поступове впровадження сталих практик, адаптованих до специфіки галузі, масштабів діяльності та цілей підприємства.

Першим кроком є розробка ESG-стратегії, яка визначає ключові напрями діяльності в екологічній, соціальній та управлінській площинах. Ця стратегія базується на аналізі існуючої діяльності компанії, визначенні потенційних ризиків і можливостей, а також відповідності бізнесу глобальним викликам. Важливою частиною стратегії є встановлення чітких цілей, таких як зменшення викидів CO₂, підвищення рівня соціальної відповідальності або запровадження антикорупційних політик.

Запровадження ESG-принципів потребує чіткого механізму управління, який зазвичай реалізується через створення внутрішньої структури ESG. Це може бути спеціалізований відділ або комітет, відповідальний за координацію ESG-ініціатив. До його функцій входять моніторинг виконання ESG-завдань, комунікація з зацікавленими сторонами, підготовка звітності та забезпечення відповідності регуляторним вимогам.

Екологічні механізми включають впровадження заходів зі зменшення впливу на довкілля: енергоефективні технології, перехід на відновлювані джерела енергії, раціональне використання ресурсів, управління відходами та мінімізація шкідливих викидів. Застосування стандартів, таких як ISO 14001 (екологічний менеджмент), сприяє систематизації зусиль компанії у цьому напрямі [18].

Соціальні механізми фокусуються на забезпеченні відповідальних стосунків із працівниками, клієнтами та громадами. Це включає дотримання прав людини, створення безпечних умов праці, просування гендерної рівності та інклюзивності. Компанії також можуть впроваджувати програми навчання, підвищення кваліфікації та соціального забезпечення працівників, а також реалізовувати проєкти корпоративної соціальної відповідальності, які сприяють розвитку місцевих громад [10].

Механізми управління передбачають дотримання високих стандартів прозорості, етики та корпоративного управління. До таких заходів належать запровадження політик антикорупції, регулярне проведення аудитів, забезпечення підзвітності керівництва та залучення акціонерів до прийняття рішень. Важливою складовою є розробка системи звітності за стандартами, такими як GRI (Global Reporting Initiative) або SASB (Sustainability Accounting Standards Board), що дозволяє оцінювати ефективність ESG-практик [11].

Технологічні інструменти також є важливим механізмом інтеграції ESG. Використання програмного забезпечення для моніторингу ESG-показників, аналізу даних та управління ризиками значно полегшує

процес впровадження сталих практик. Наприклад, спеціалізовані платформи дозволяють автоматизувати збір даних про енергоспоживання чи викиди CO₂, а також забезпечують прозору звітність.

Запровадження ESG-принципів часто відбувається у співпраці з зовнішніми партнерами: інвесторами, неурядовими організаціями та державними органами. Взаємодія із зацікавленими сторонами допомагає отримати доступ до додаткових ресурсів, експертизи та сприяє підвищенню довіри до компанії. Одночасно участь у галузевих ініціативах чи міжнародних альянсах зі сталого розвитку забезпечує обмін найкращими практиками та сприяє масштабуванню ESG-рішень.

Однак поряд із вигодами, підприємства зіштовхуються із численними викликами. Це можуть бути обмежені ресурси для реалізації ESG-ініціатив, недостатній рівень обізнаності або кваліфікації працівників, складнощі в інтеграції ESG-принципів у наявні бізнес-процеси. Особливу увагу варто звернути на бар'єри, пов'язані із недоліками регуляторного середовища, відсутністю єдиних стандартів оцінки ESG-результатів та можливим опором з боку акціонерів чи керівництва, яке не завжди розуміє довгострокові вигоди такого підходу.

Попри це, переваги ESG є очевидними для багатьох підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів дозволяє мінімізувати ризики, відкривати нові ринки, залучати інвестиції та створювати довгострокову вартість. Підприємства, які вчасно адаптуються до нових викликів і активно працюють над впровадженням ESG, отримують важливу конкурентну перевагу, зберігаючи актуальність у мінливих умовах глобального ринку [12].

За ESG-показниками оцінюють сталий розвиток та результативність бізнесу. Інвестори орієнтуються на ці три критерії, щоб прийняти обґрунтоване рішення щодо інвестування в компанію або конкретні проекти. Для відповідності стандартам ESG компанії повинні забезпечувати належні умови праці, підтримувати професійний розвиток персоналу, підтримувати принципи гендерної рівності, вкладати кошти в соціальні ініціативи, гарантувати якісне управління, прозору звітність, відкритість у політиці винагород та взаємовідносинах з акціонерами, впроваджувати антикорупційні заходи у компанії.

Крім того, для комерційних установ, які надають кредити, впровадження ESG-стандартів може призвести до зниження відсоткової ставки за позиками. Багато банків та українських компаній вже активно займаються розвитком цього напрямку, розробляючи власні стратегії впровадження ESG-критеріїв, офіційно закріплюючи їх та поступово впроваджуючи в свою роботу.

До мотивів компаній для впровадження ESG принципів відносяться покращення репутації, підвищення довіри споживачів, інвесторів та партнерів ESG-компанії асоціюються з відповідальністю та сталим розвитком.

Інвестори все частіше орієнтуються на ESG-фактори під час ухвалення рішень. Переваги впровадження ESG для підприємств є фінансові вигоди, це ефективніше використання ресурсів, зменшення операційних витрат, підвищення вартості компанії в очах інвесторів, також це лояльність клієнтів, споживачі дедалі частіше обирають компанії з "екологічною" репутацією, покращення зв'язку з цільовою аудиторією через соціально відповідальну поведінку. Крім того це підвищення ефективності, впровадження сталих практик сприяє покращенню внутрішніх процесів, мотивація працівників через підтримку соціально значущих ініціатив. Треба також зважити на ринок майбутнього, це готовність до змін в екологічному законодавстві, підвищення адаптивності до глобальних змін, таких як зміна клімату.

Викликами впровадження ESG у компанії є фінансові обмеження: високі початкові витрати на екологічні технології та соціальні ініціативи, не завжди швидке повернення інвестицій; невизначеність стандартів: відсутність єдиної системи ESG-оцінки ускладнює порівняння, різноманітність підходів до звітності та вимірювання показників; складність інтеграції: впровадження ESG може вимагати змін у бізнес-моделі та процесах, опір змін з боку працівників або керівництва; ризик "зеленого камуфляжу" (Greenwashing): компанії можуть стикатися з критикою через недостатню прозорість чи несправжні ESG-ініціативи; брак експертних знань: недостатня обізнаність працівників і керівників про ESG-принципи, відсутність професіоналів для впровадження та моніторингу ESG-стратегії [13].

До бар'єрів на шляху впровадження ESG принципів на підприємстві відноситься висока вартість інвестицій: фінансування "зелених" проектів може бути дорогим для малого та середнього бізнесу; недостатнє регулювання: у деяких країнах відсутні обов'язкові вимоги щодо ESG-звітності; обмеження з боку постачальників: партнери або постачальники можуть не дотримуватись екологічних чи соціальних стандартів; відсутність інтересу акціонерів: фокус акціонерів лише на короткострокових фінансових вигодах; складнощі зі збором даних: неповна інформація про екологічні та соціальні впливи компанії.

Для подолання викликів та бар'єрів у запровадженні ESG принципів на підприємстві необхідно здійснювати пошук партнерів. Налагоджувати співпрацю з екологічними фондами, міжнародними організаціями та урядами. Навчати персонал, проводити семінари, тренінги для підвищення обізнаності працівників. Інтегрувати поетапно оптимізацію споживання енергії або покращення умов праці. Використовувати та впроваджувати нові технології: автоматизовані систем збору та аналізу ESG-даних. Просити підтримки від уряду, грантів, пільг та державних програм для стимулювання сталого розвитку.

Реалізація ESG-підходу є стратегічним кроком, який не лише приносить підприємству економічну вигоду, але й створює довготривалу цінність для суспільства та навколишнього середовища.

Попит на ESG-дані та відкриту інформацію постійно зростає, що підвищує значення оцінювання за ESG-критеріями. Такі оцінки важливі для інвесторів та інших зацікавлених сторін у контексті відповідального інвестування і досягнення цілей сталого розвитку. ESG-рейтинг може слугувати засобом подолання інформаційної нерівності між організаціями та суспільством. Провайдери ESG-рейтингових послуг використовують різні методики аналізу компаній, регіонів і фінансових інструментів. Однак зі зростанням поширеності цієї практики з'являються проблеми, які зменшують інформативну цінність таких оцінок.

Серед основних викликів у сфері ESG виокремлюють низку проблем:

- Відсутність уніфікованих стандартів. Підприємства, залежно від країни та галузі, застосовують різні підходи та методики для оцінки ESG-показників. Це зумовлює розбіжності в оцінках і ускладнює процес порівняння між компаніями. Як наслідок, інвестори та інші зацікавлені сторони часто стикаються з труднощами в інтерпретації реального рівня ESG-відповідності підприємств [6].
- Складність у вимірюванні нефінансових показників. Оцінювання соціальних та екологічних компонентів ESG нерідко є суб'єктивним, оскільки чітких кількісних критеріїв для таких аспектів, як корпоративна культура чи вплив на довкілля, часто не існує. Це створює простір для різних тлумачень та знижує об'єктивність аналізу [7].
- Недостатня достовірність звітних даних. Компанії можуть надавати неповну або викривлену інформацію про свою ESG-діяльність. Відсутність ефективних механізмів незалежного контролю та аудиту таких даних може призводити до помилкових або навмисно спотворених висновків, що підриває довіру до ESG-звітності загалом [8].
- Динаміка регуляторного середовища. Постійні зміни у законодавстві та регуляторних вимогах у сфері ESG створюють додаткові труднощі для бізнесу. Підприємства змушені регулярно оновлювати внутрішні політики та звітність, щоб відповідати новим нормативам, що вимагає значних організаційних і ресурсних витрат [9].

Окреслені вище виклики свідчать про потребу вдосконалення підходів до оцінювання, підвищення прозорості звітності та створення уніфікованих стандартів. Це дасть змогу більш точно й об'єктивно оцінювати відповідність компаній принципам ESG.

Наразі процес стандартизації ESG-рейтингу на міжнародному рівні лише починає формуватися. Основна увага міжнародних організацій, об'єднань ринкових гравців і зарубіжних регуляторів зосереджена на подоланні прогалин у даних, а також на покращенні якості, достовірності та порівнянності інформації, що стосується сталого розвитку, зокрема кліматичних аспектів.

Забезпечення високої якості, надійності, узгодженості та доступності ESG-інформації, особливо щодо клімату, є важливою складовою уніфікованого підходу до аналізу ризиків та формування ESG-рейтингів. Чітке розуміння необхідних джерел інформації та метрик сприятиме глобальній узгодженості результатів, що особливо актуально у світлі глобального характеру змін клімату.

На даний момент міжнародні керівні положення щодо присвоєння ESG-рейтингів залишаються неповними. В існуючих настановах наголошується, що агентства та інші установи, які формують ESG-рейтинги, повинні відкрито повідомляти про свої методології, підходи та інформаційні продукти. Також важливо забезпечити прозорість процесів, об'єктивність рішень і захист від зовнішнього політичного чи економічного впливу.

Питання ESG активно виходить на передній план, залучаючи дедалі більше учасників ринку. У зв'язку з цим впроваджуються нові міжнародні та регіональні стандарти, зокрема такі як ISSB і EFRAG, які мають на меті гармонізувати вимоги до звітності та зробити їх більш зрозумілими й порівнюваними. Це критично важливо для побудови довіри до звітності. Бізнес повинен активно адаптуватися до цих змін, впроваджувати відповідні системи, удосконалювати процеси та забезпечувати належну якість звітів. Важливим чинником успіху є співпраця всіх зацікавлених сторін [10].

Сфера ESG-критеріїв охоплює широкий спектр питань, тому підприємствам важливо чітко окреслити стратегічні цілі для ефективного їх досягнення. Це дозволить вибудувати послідовні дії як для самої компанії, так і для зацікавлених сторін. Вчасно сформульована стратегія та методологічне забезпечення її втілення сприятимуть зміцненню внеску компанії у сталий розвиток і вдосконаленню її діяльності.

ESG-підхід активно обговорюється як усередині підприємств, так і в суспільному середовищі, а його впровадження стає дедалі актуальнішим під впливом очікувань стейкхолдерів. Компанії прагнуть не лише задовольнити ці очікування, а й зміцнити свої позиції на ринку, що дає змогу досягати стратегічно важливих цілей.

Хоча принципи ESG передбачають рівнозначність усіх трьох компонентів, на практиці екологічний аспект часто отримує пріоритет. Однак варто враховувати, що вимоги до соціальних і управлінських складових (S і G) з боку зацікавлених сторін постійно зростають, що безпосередньо впливає на рейтингову оцінку компаній.

Посилення значущості соціального аспекту ESG значною мірою викликане сучасною геополітичною ситуацією, яка вплинула на взаємодію у межах екологічних ініціатив. У зв'язку з цим підприємства мають активніше працювати над гармонійною реалізацією усіх компонентів ESG.

Через те, що на початковому етапі багато підприємств не враховують потребу в організаційній та технічній підтримці для впровадження ESG-ініціатив, процес перегляду стратегій затягується, що призводить до значних витрат ресурсів. Це негативно позначається як на ефективності компанії, так і на мотивації керівництва до реалізації таких проєктів у майбутньому. Інтеграція ESG у внутрішні бізнес-процеси підприємства – це стратегічний крок, який допомагає підвищити ефективність, репутацію та довгострокову стійкість бізнесу (Табл. 3).

Таблиця 3

Рекомендації щодо побудови внутрішньої системи ESG

Напрямок	Рекомендації
Посилення системи корпоративного управління (Governance)	- Запровадити окрему ESG-стратегію зі стратегічними цілями до 2030 року, що узгоджена з корпоративною місією та фінансовими планами. - Призначити окрему посаду Chief Sustainability Officer (CSO) або сформувати постійний ESG-комітет у складі ради директорів. - Впровадити ESG-показники у систему KPI для керівників усіх рівнів, щоб посилити персональну відповідальність за сталий розвиток.
Інтеграція ESG у фінансове планування та управлінський облік	- Застосувати підхід «ESG-калькуляції» витрат, де враховуються соціальні й екологічні наслідки інвестиційних рішень. - Оцінювати ризики ESG при розробці бюджету: наприклад, ризики втрати активів через екологічні катастрофи чи недотримання стандартів праці.
Екологічний компонент (Environmental)	- Прискорити декарбонізацію: запровадити поетапне скорочення викидів CO₂ з чіткими термінами та моніторингом. - Збільшити інвестиції у модернізацію виробництва, зокрема в електропічне виробництво сталі (Electric Arc Furnace, EAF). - Створити екологічний дашборд з аналітикою щодо енерговитрат, водокористування, утилізації відходів — доступний усім працівникам через внутрішній портал.
Соціальна політика (Social)	- Запровадити політику «людиноцентричного управління» з фокусом на ментальне здоров'я, безпеку праці та розвиток персоналу. - Розвивати програми підтримки громад, зокрема у зонах, постраждалих від бойових дій, де зосереджені виробничі потужності компанії. - Інвестувати в освіту та перепідготовку персоналу для адаптації до зелених технологій та автоматизації.
Цифрова ESG-аналітика та звітність	- Інтегрувати ESG-метрики у BI-системи (наприклад, Power BI або SAP Analytics Cloud). - Автоматизувати збір та валідацію ESG-даних у реальному часі на рівні підприємств. - Публікувати ESG-звіти згідно з міжнародними стандартами (GRI, SASB, TCFD), що покращить прозорість та доступ до капіталу.
Робота зі стейкхолдерами	- Проводити регулярний діалог з працівниками, громадами, інвесторами, екологічними НГО через фокус-групи, опитування, ESG-форуми. - Розробити інтерактивну ESG-мапу зацікавлених сторін, щоб ідентифікувати їхні очікування та враховувати у стратегії.

Дотримання підприємствами принципів ESG (екологічних, соціальних та управлінських) набуває все більшої ваги як у глобальному, так і в національному контексті сталого розвитку. Водночас цей процес супроводжується серйозними труднощами, зокрема відсутністю єдиних стандартів, обмеженою прозорістю інформації, складністю об'єктивного оцінювання соціальних і управлінських показників, а також нестачею ресурсів для організаційної та технічної реалізації цих критеріїв. Наслідком таких проблем стає зменшення конкурентного потенціалу підприємств, втрата ресурсів і зниження рівня довіри з боку зацікавлених сторін.

Для ефективного подолання вказаних труднощів необхідне запровадження цілісного підходу до інтеграції ESG-параметрів у систему управління підприємством. Це передбачає створення ефективної системи збору та аналізу даних, уніфікацію звітних форм, прозорість у соціально-управлінській діяльності, а також формулювання довгострокової стратегії сталого розвитку. Компанії, що адаптуються до сучасних вимог у сфері ESG, зможуть не лише задовольнити очікування суспільства, а й отримати додаткові конкурентні переваги у своїй галузі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що інтеграція ESG-принципів у діяльність підприємства є ключовими умовами для досягнення сталого розвитку, підняття конкурентоспроможності, адаптації до сучасних викликів глобального бізнес-середовища. Впровадження ESG дозволяє компаніям мінімізувати екологічні ризики, покращувати соціальну відповідальність та забезпечувати прозорість і ефективність управлінських процесів. Завдяки адаптації корпоративної стратегії, залученню працівників до реалізації ініціатив, автоматизації моніторингу показників і відкритій комунікації з зацікавленими сторонами підприємства досягають значного прогресу у сталому розвитку.

Важливою перевагою інтеграції ESG є здатність бізнесу знижувати операційні витрати, підвищувати довіру клієнтів і партнерів, залучати інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток, а також

формувати довгострокову стійкість у мінливих умовах ринку. Хоча цей процес потребує значних фінансових інвестицій, організаційних змін і часу, результати впровадження ESG значно переважають витрати, адже вони забезпечують стабільність, інноваційність та ефективність бізнесу.

Процес інтеграції ESG починається з оцінки поточного стану компанії, чіткого формулювання стратегічних цілей і визначення пріоритетів. Це включає перехід до екологічно безпечних технологій, впровадження соціальних програм, орієнтованих на працівників і громади, а також дотримання високих стандартів корпоративного управління. Особливе значення має залучення працівників і формування культури відповідальності, яка сприяє підтримці ESG-ініціатив на всіх рівнях організації.

Для оцінки ефективності інтеграції ESG необхідно впроваджувати сучасні системи моніторингу, автоматизовані інструменти аналізу та регулярну звітність відповідно до міжнародних стандартів. Це дозволяє не лише відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей, а й вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізуючи ризики. Важливим елементом є відкритість компанії до зовнішніх аудитів і незалежної оцінки ESG-показників.

Разом із тим, підприємства стикаються з викликами, такими як необхідність значних інвестицій, складність у визначенні соціальних та екологічних результатів, опір змінам серед співробітників і партнерів. Водночас переваги ESG, зокрема оптимізація витрат, підвищення довіри до бренду, доступ до «зеленого» фінансування та зниження регуляторних ризиків, роблять цей підхід стратегічно доцільним.

На сьогоднішній день недостатньо орієнтуватися лише на фінансово-економічні показники компанії для розвитку бізнесу, необхідно враховувати комплексний підхід, заснований на вирішенні екологічних проблем, які важливі для всіх стейкхолдерів бізнес-структур. Перелік ESG-факторів, які мають вплив на суб'єктів економічних відносин, постійно додається. Світ постійно змінюється та вносить свої зміни і до цього переліку. Так свої наслідки для світу мав вплив від пандемії Covid-19, які прискорили діджиталізацію всіх процесів у компаніях та країнах, також привернули увагу до екологічних проблем світу та можливостей їх зменшення.

Дотримання принципів ESG та впровадження сталого розвитку мають відчутний матеріальний і фінансовий вплив. Компанії, які активно працюють над зниженням значущих ESG-ризиків, демонструють кращі фінансові результати порівняно з організаціями, які ігнорують ці аспекти. Водночас робота з другорядними ESG-ризиками не дає суттєвих переваг, і компанії з високими показниками у цих сферах не перевершують конкурентів із низькими рейтингами за нематеріальними ESG-факторами.

З огляду на це, важливо не лише адаптувати діяльність підприємства відповідно до ESG-принципів, але й використовувати змінену мотивацію споживачів, трансформації у соціальній взаємодії та корпоративних практиках для розвитку бізнесу. Для досягнення сталого розвитку компанія має шукати баланс між фінансово-економічними показниками та індикаторами, визначеними концепцією ESG, забезпечуючи таким чином довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

Література

1. Li T. T., Wang K., Sueyoshi T., Wang D. D. ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*. 2021. № 13(21). P. 11663. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132111663>.
2. Lee D. Corporate social responsibility of US-listed firms headquartered in tax havens. *Strategic Management Journal*. 2020. № 41(9). P. 1547-1571. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3195>.
3. Jia Y., Gao X., Julian S. Do firms use corporate social responsibility to insure against stock price risk? Evidence from a natural experiment. *Strategic Management Journal*. 2020. № 41(2). P. 290-307. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3107>.
4. Kim S., Lee G., Kang H. G. Risk management and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*. 2021. № 42(1). P. 202-230. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3224>.
5. Fallah Shayan N., Mohabbati-Kalejahi N., Alavi S., Zahed M.A. Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*. 2022. Vol. 14(3). P. 1222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031222>.
6. Taghian M., D'Souza C., Polonsky M. A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*. 2015. Vol. 11. P. 340-363. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2012-0068>.
7. Siti Amalia, Agus Iwan Kesuma, Diana Lestari Identification of Economic Potential in Berau Regency, East Kalimantan-Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2023. Vol. 7(12). P. 1240-1252. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7012092>.
8. Radzi S.H.M., Hamid N.A., Ismail, R.F. An Overview of Environmental, Social and Governance (ESG) and Company Performance. In J. Said, D. Daud, N. Erum, N.B. Zakaria, S. Zolkafli, N. Yahya (Eds.). *Building a Sustainable Future: Fostering Synergy Between Technology, Business and Humanity*. 2023. Vol. 131. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (P. 1111-1122). European Publisher. DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.90>.
9. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global finance journal*. 2018. Vol. 38. P. 45-64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>.

10. Finger M., Rosenboim M. Going ESG: The Economic Value of Adopting an ESG Policy. *Sustainability*. 2022. № 14. P. 13917. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142113917>
11. Makarenko I. O. Algorithm for forming a system of multi-criteria metrics for evaluating the activity of energy companies taking into account ESG criteria. *Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis*. 2023. № 1(54). P. 24-37. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1\(54\)-24-37](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1(54)-24-37).
12. Daugaard D., Ding A. (2022). Global Drivers for ESG Performance: The Body of Knowledge. *Sustainability*. 2022. № 14(4). P. 2322. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042322>.
13. Vorontsova A. S., Agafonova E. O., Bilan S. A. Direction of regulatory coordination of responsible (ESG) investment in the world: fragmentation or unification? *Economy and law*. 2023. № 3. P. 91-100. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.03.091>.

References

1. Li T. T., Wang K., Sueyoshi T., Wang D. D. ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*. 2021. № 13(21). P. 11663. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132111663>.
2. Lee D. Corporate social responsibility of US-listed firms headquartered in tax havens. *Strategic Management Journal*. 2020. № 41(9). P. 1547-1571. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3195>.
3. Jia Y., Gao X., Julian S. Do firms use corporate social responsibility to insure against stock price risk? Evidence from a natural experiment. *Strategic Management Journal*. 2020. № 41(2). P. 290-307. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3107>.
4. Kim S., Lee G., Kang H. G. Risk management and corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*. 2021. № 42(1). P. 202-230. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3224>.
5. Fallah Shayan N., Mohabbati-Kalejahi N., Alavi S., Zahed M.A. Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*. 2022. Vol. 14(3). P. 1222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031222>
6. Taghian M., D'Souza C., Polonsky M. A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*. 2015. Vol. 11. P. 340-363. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2012-0068>
7. Siti Amalia, Agus Iwan Kesuma, Diana Lestari Identification of Economic Potential in Berau Regency, East Kalimantan-Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2023. Vol. 7(12). P. 1240-1252. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7012092>
8. Radzi S.H.M., Hamid N.A., Ismail, R.F. An Overview of Environmental, Social and Governance (ESG) and Company Performance. In J. Said, D. Daud, N. Erum, N.B. Zakaria, S. Zolkafli, N. Yahya (Eds.). *Building a Sustainable Future: Fostering Synergy Between Technology, Business and Humanity*. 2023. Vol. 131. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (P. 1111-1122). European Publisher. DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.90>
9. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global finance journal*. 2018. Vol. 38. P. 45-64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
10. Finger M., Rosenboim M. Going ESG: The Economic Value of Adopting an ESG Policy. *Sustainability*. 2022. № 14. P. 13917. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142113917>
11. Makarenko I. O. Algorithm for forming a system of multi-criteria metrics for evaluating the activity of energy companies taking into account ESG criteria. *Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis*. 2023. № 1(54). P. 24-37. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1\(54\)-24-37](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1(54)-24-37).
12. Daugaard D., Ding A. (2022). Global Drivers for ESG Performance: The Body of Knowledge. *Sustainability*. 2022. № 14(4). P. 2322. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042322>.
13. Vorontsova A. S., Agafonova E. O., Bilan S. A. Direction of regulatory coordination of responsible (ESG) investment in the world: fragmentation or unification? *Economy and law*. 2023. № 3. P. 91-100. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.03.091>