



Економіка

УДК 005.332.4:330.131.7:658.155:504

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16521571>

Роль ESG-індексів у формуванні стратегії сталого розвитку компаній

Абакумов Дмитро Дмитрович,

аспірант, кафедра менеджменту та адміністрування, Навчально-науковий інститут менеджменту, харчових технологій та торгівлі, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна, <https://orcid.org/0009-0009-2089-1027>

Стеценко Володимир Іванович,

доктор філософії (історія та археологія), доцент кафедри менеджменту, факультет мистецтва, менеджменту, педагогіки і психології, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4057-9796>

Підкамінний Ігор Миколайович,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8842-6046>

Прийнято: 10.07.2025 | Опубліковано: 28.07.2025

Анотація. У сучасних умовах посилення запитів на прозорість, відповідальність і сталість бізнесу інтеграція ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських) у стратегічне управління стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності компаній. **Мета.**



Дослідження спрямовано на розкриття потенціалу ESG-рейтингових показників у трансформації управлінських критеріїв до сталості підприємств і формування концептуального підґрунтя для внутрішньої нефінансової звітності, релевантної до викликів прозорості, ризик-менеджменту та комплаєнсу. **Методи.** У роботі застосовано системний та міждисциплінарний підходи, методи компаративного аналізу ESG-рейтингових агентств (MSCI, Sustainalytics, Refinitiv), логіко-семантичне моделювання ESG-параметрів на основі концепції подвійної матеріальності, графічну візуалізацію розбіжностей між оцінками, а також узагальнення наукових прийомів до стандартизації нефінансової звітності. **Результати.** Встановлено суттєві розбіжності в критеріях різних ESG-агентств до оцінювання, що ускладнює використання таких індексів як однозначного орієнтира для стратегічних рішень. Доведено, що рівень ESG-рейтингів не лише впливає на ринкову капіталізацію та вартість компанії, але й сигналізує про ефективність управління ризиками сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність формування внутрішньої ESG-звітності на основі адаптованої ESG Materiality Matrix (Refinitiv) з урахуванням галузевої специфіки, стейкхолдерських очікувань і фінансових індикаторів. Виокремлено структурну модель внутрішньої ESG-звітності як інструменту управління стійкістю компанії та її відповідності регуляторним вимогам. **Висновки.** Запропонований підхід дає змогу подолати фрагментарність ESG-аналізу через уніфікацію параметрів оцінювання та створення внутрішньої системи ESG-моніторингу, орієнтованої на стратегічне управління, інституційний комплаєнс і звітність. Практична цінність результатів полягає в побудові методичного підґрунтя для гармонізації зовнішніх рейтингів і внутрішніх управлінських процедур у сфері сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: ESG-рейтингові показники, подвійна матеріальність, ESG-звітність, рейтингові агентства, Refinitiv, Sustainalytics, MSCI, стратегічне управління, комплаєнс.



The role of ESG indices in shaping companies' sustainable development strategies

Dmytro Abakumov,

PhD Student, Department of Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Management, Food Technologies and Trade, National University «Chernihiv Polytechnic», Chernihiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0009-2089-1027>

Volodymyr Stetsenko,

PhD in History and Archaeology, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Art, Management, Pedagogy and Psychology, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-4057-9796>

Igor Pidkaminni,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-8842-6046>

Abstract. In the current context of increasing demands for transparency, accountability, and sustainability in business, the integration of ESG (Environmental, Social, and Governance) approaches into strategic management has become a key factor in ensuring companies' competitiveness. The **study aims** to explore the potential of ESG rating indicators in transforming corporate sustainability management approaches and to establish a conceptual foundation for internal non-financial reporting that addresses the challenges of transparency, risk management, and compliance. **Methods.** The study employs a systems and



interdisciplinary approach, incorporating comparative analysis of ESG rating agencies (MSCI, Sustainalytics, Refinitiv), logical-semantic modeling of ESG parameters based on the concept of double materiality, graphical visualization of discrepancies between ratings, and synthesis of scientific approaches to standardizing non-financial reporting. **Results.** Significant discrepancies were identified in the approaches of various ESG agencies to evaluating the same companies, which complicates the use of such indices as unambiguous benchmarks for strategic decision-making. It was demonstrated that ESG rating levels not only influence a company's market capitalization and value but also signal the effectiveness of sustainable risk management. The feasibility of developing internal ESG reporting based on an adapted ESG Materiality Matrix (Refinitiv) was substantiated, taking into account industry specificity, stakeholder expectations, and financial indicators. A structural model of internal ESG reporting is identified as a tool for managing campaign sustainability and compliance with regulatory requirements. **Conclusions.** The proposed approach addresses the fragmentation of ESG evaluation by unifying assessment parameters and establishing an internal ESG monitoring system that focuses on strategic management, institutional compliance, and reporting. The practical value of the results lies in forming a methodological basis for harmonizing external ESG ratings with internal governance procedures in the field of corporate sustainability.

Keywords: ESG rating indicators, double materiality, ESG reporting, rating agencies, Refinitiv, Sustainalytics, MSCI, strategic management, compliance.

Постановка проблеми. В умовах зростаючого глобального тиску на бізнес щодо відповідальності, прозорості та сталого розвитку інтеграція ESG-факторів у систему стратегічного управління підприємствами набуває важливого значення. Високий рівень невизначеності на фінансових і ресурсних ринках, трансформація очікувань стейкхолдерів та поширення практик нефінансової інформації формують нові вимоги до корпоративної



звітності, де ESG-індекси є не лише індикаторами нефінансової ефективності, а й важелями доступу до капіталу, репутаційного позиціювання та стратегічної адаптивності [1]. Водночас вітчизняні підприємства стикаються з дефіцитом інструментів внутрішнього оцінювання ESG-факторів, що гальмує розвиток відповідального бізнесу та обмежує участь у міжнародних програмах сталого фінансування [2]. Це зумовлює актуальність розроблення адаптованої методики внутрішнього ESG-індексування, яка б відповідала галузевим особливостям, принципам матеріальності та вимогам стратегічної управлінської практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасної літератури зосереджений на трансформації стратегічного управління в середовищі підвищеної ролі ESG-факторів, пошуку ефективних інструментів нефінансової звітності та аналізі економічної результативності сталих практик. У дослідженнях простежується збільшена увага до концепції подвійної матеріальності, методологій формування ESG-рейтингу та фінансових наслідків ESG-інтеграції. У роботі Х. Дельгадо-Себальйос, Н. Ортіс-де-Мандохана, Р. Антолін-Лопес, І. Монтельє (J. Delgado-Ceballos, N. Ortiz-De-Mandojana, R. Antolín-López, I. Montiel) обґрунтовано потребу поєднання корпоративних ESG-практик із Цілями сталого розвитку через підхід подвійної матеріальності. Запроваджене поняття «бухгалтерського балансу сталого розвитку» виконує функцію інтегративного інструменту звітності, що дає змогу систематизувати внесок бізнесу у вирішення глобальних викликів [3].

Дослідження Р. Гонсалес-Посо, М. Аренас-Парра, Р. Кірога-Гарсія, А. Більбао-Тероль (R. González-Pozo, M. Arenas-Parra, R. Quiroga-García, A. Bilbao-Terol) сконцентроване на вдосконаленні методів побудови ESG-рейтингів. Автори поєднують порядкову близькість (ordinal proximity) та розширений метод найкращого/найгіршого вибору (extended best-worst method) у межах нечіткої логіки для врахування нестабільності середовища та



суб'єктивності інвесторських уподобань [4]. На основі великомасштабного емпіричного аналізу М. Айдогмуш, Г. Гюлай і К. Ергун (M. Aydoğmuş, G. Gülay & K. Ergun) виявлено позитивну кореляцію між інтегральним ESG-індексом і фінансовими показниками компаній. Доведено, що соціальні та управлінські складники суттєво впливають на прибутковість і ринкову капіталізацію, тоді як екологічний виявився статистично незначущим щодо вартості компанії [5].

У публікації М. Мук та Т. Шмідль (M. Muck & T. Schmidl) проаналізовано дію методів вагового розподілу ESG-компонентів на фінансові результати компаній. Альтернативні підходи, зокрема однакове зважування та експертна модель Ради зі стандартів обліку сталого розвитку (Sustainability Accounting Standards Board, SASB), продемонстрували вищу ефективність у диференціації дохідності акцій після Паризької угоди, що підкреслює важливість вибору методики оцінювання ESG [6]. У роботі О. Леги, О. Безкровного, Н. Канцедал акцентовано на доцільності нормативного закріплення ESG-показників у податковій та аудиторській практиці. Автори наголошують на потребі оновлення професійних стандартів, посиленні міждисциплінарної підготовки та включенні нефінансових чинників у систему комплаєнсу [7].

О. Вовченко розглядає ESG-стратегію як інтегральну частину банківського ризик-менеджменту. Учений представив підходи до оцінювання ESG-впливів, проаналізував прозорість українських банків та запропонував поетапну модель впровадження сталих принципів у банківські бізнес-моделі з урахуванням кризових викликів [8]. Т. Маренич та О. Смігунова оцінили стан введення ESG-пріоритетів в аграрний сектор України в умовах воєнного часу. Автори довели, що, попри високі витрати та складність адаптації, інтеграція ESG-стандартів є визначальним чинником зеленої трансформації аграрної галузі, а також передумовою гармонізації звітності підприємств відповідно до вимог Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (European



Sustainability Reporting Standards, ESRS) [9]. У дослідженні О. Коростіна (O. Korostin) розглянуто ефективність застосування штучного інтелекту для зниження ймовірності помилок під час обробки транспортних запитів у сфері морської логістики. Науковець наголошує, що використання технології штучного інтелекту сприяє оптимізації управлінських процесів та підвищує рівень клієнтоорієнтованості, що кореспондує з управлінськими аспектами ESG [10].

Л. Тешева, В. Хтомінська звертають увагу на те, що формування мотивуючого середовища, орієнтованого на розвиток доброчесності та партнерських відносин, є важливим фактором дієвого функціонування публічного управління. Такий підхід прямо пов'язаний із реалізацією соціального та управлінського векторів ESG-стратегій [11]. У праці С. Мікадзе (S. Mikadze) обґрунтовано доцільність використання стратегії мінімально життєздатного продукту як ефективного інструменту перевірки функціональної придатності бізнес-моделей на ранніх етапах розвитку стартапів. Показано, що своєчасне тестування гіпотез, збір зворотного зв'язку та гнучка адаптація до змін ринку допомагають будувати динамічну, інноваційно орієнтовану архітектуру бізнесу, що узгоджується з принципами ESG-інвестування [12].

У роботі А. Мартіні, Дж. Тальялатела, Ф. Теста, Ф. Іральдо (A. Martiny, J. Tagliatela, F. Testa, F. Iraldo) систематизовано ключові внутрішні й зовнішні чинники, що визначають ESG-ефективність компаній. Виявлено, що суперечності у висновках попередніх досліджень часто зумовлені розбіжностями у використанні даних різних ESG-провайдерів і впливом національного контексту [13].

Узагальнюючи результати огляду, слід підкреслити, що сучасна наукова дискусія активно охоплює проблематику зв'язку між ESG-факторами та фінансовими показниками, методологічними відмінностями в оцінюванні, а також перспективами інтеграції нефінансової інформації в стандартизовану



звітність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на активні дослідження згаданої теми, невирішеними залишаються питання стандартизації ESG-рейтингових підходів, зіставності показників різних провайдерів та практичної інтерпретації результатів для цілей стратегічного планування та податкового комплаєнсу. Дослідження спрямоване на обґрунтування ролі ESG-індексів у формуванні стратегії сталого розвитку підприємств з урахуванням критеріїв подвійної матеріальності, методичних підходів до оцінювання та аналітичної сумісності рейтингів різних агентств. Практична цінність полягає в розробленні концептуальних засад внутрішньої ESG-звітності для бізнесу як інструменту посилення прозорості, управління ризиками та підвищення довіри з боку інвесторів, регуляторів і суспільства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне та практичне обґрунтування ролі ESG-індексів у побудові стратегії сталого розвитку компаній, а також створення інструментів внутрішнього оцінювання ESG-факторів, що базуються на принципах галузевої матеріальності, стандартизації звітності та стратегічної релевантності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній управлінській та дослідницькій парадигмі ESG-індекс (Environmental, Social, Governance) розглядають як інтегральний індикатор екологічної, соціальної та управлінської відповідальності компаній. Його інтеграція в стратегічне планування сприяє виявленню нефінансових ризиків, зміцненню прозорості та забезпеченню стійкості бізнес-моделі. Екологічний компонент (E) охоплює вплив підприємства на довкілля: викиди парникових газів, енергоефективність, управління ресурсами та відходами, наявність зелених сертифікатів (ISO 14001, EMAS). Соціальний компонент (S) відображає взаємодію з працівниками, громадами та стейкхолдерами, зокрема окреслює питання гендерного балансу, безпечних умов праці, соціальних програм та



корпоративної етики. Управлінський компонент (G) характеризує якість корпоративного управління, прозорість, дотримання антикорупційних норм, незалежність наглядової ради, відповідність міжнародним стандартам [1].

Отже, ESG-компоненти формують цілісну методологію визначення стійкості компаній у контексті глобальних викликів і соціоекологічної трансформації економіки. Попит на відповідальне інвестування та посилення ролі нефінансової звітності супроводжується зростанням значущості ESG-індексів як інструментів оцінювання сталості компаній. Вони забезпечують уніфіковану інформацію про екологічну, соціальну та управлінську ефективність, підвищують прозорість ринків і полегшують процес ухвалення інвестиційних рішень. Одним із найбільш поширених є MSCI ESG Rating, розроблений MSCI Inc., що охоплює понад 8500 компаній. Методика базується на 37 показниках, адаптованих до галузевих ризиків і можливостей. Компанії класифікуються за шкалою від CCC до AAA, що відображає їх рівень відповідності ESG-принципам. Рейтинги MSCI активно інтегруються в індексні фонди та застосовуються для побудови ESG-бенчмарків [14]. Рейтингова методика Refinitiv ESG Score, створена підрозділом London Stock Exchange Group, є комплексним аналітичним інструментом для понад 11 000 компаній у 76 країнах світу. Його методологія ґрунтується на оцінюванні понад 450 показників, згрупованих за трьома блоками: політика компанії, реалізація практик та фактичні результати діяльності. Джерелами інформації слугують відкриті офіційні дані, зокрема нефінансова звітність компаній, а також відповідність міжнародним стандартам Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Цей індекс широко використовують банки, інвестори, страхові та рейтингові агентства для ідентифікації ESG-ризиків та ухвалення обґрунтованих рішень у сфері сталого фінансування [15]. Sustainalytics ESG Risk Ratings – методологія оцінювання, сформована аналітичною платформою Morningstar, що зосереджена на визначенні рівня



нефінансового ризику, який може негативно впливати на ринкову вартість підприємства. Ці рейтинги класифікують компанії за п'ятибальною шкалою ризику – від «незначного» до «дуже високого», що дає інвесторам змогу оцінити потенційні загрози для сталого розвитку бізнесу. Особливу увагу приділено секторам із підвищеною екологічною чи соціальною вразливістю (видобуток, енергетика, хімічна промисловість) [16]. Тож можна констатувати, що ESG-рейтинги не лише відіграють роль індикаторів нефінансової ефективності, а й стають важливим інструментом позиціонування компаній у глобальному інвестиційному середовищі, слугуючи мостом між стратегіями відповідального управління та очікуваннями зацікавлених сторін.

Впровадження ESG-орієнтованого управління на корпоративному рівні має безпосередній зв'язок із реалізацією Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР ООН), які визначають пріоритети глобальної соціо-еколо-економічної трансформації до 2030 р. [17]. У межах стратегій доброчесності бізнесу кожен компонент ESG виконує функцію індикатора, що дає можливість не лише відстежувати прогрес компанії у відповідних сферах, але й безпосередньо інтегрувати ЦСР у їх внутрішні політики, нефінансову звітність та систему оцінювання ефективності. З огляду на це, представлено найбільш релевантні зв'язки між ESG-факторами та ЦСР, що мають стратегічне значення для бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок ESG-компонентів із ЦСР ООН

Категорія / Тема	ЦСР	Характер взаємозв'язку
<i>Environmental</i>		
Викиди CO ₂ , кліматична політика	ЦСР 13	Зменшення вуглецевого сліду, адаптація до зміни клімату
Енергоспоживання, відновлювані джерела	ЦСР 7, 12	Сприяння переходу до чистої енергії та ефективного ресурсокористування
Екологічні інновації, зелений продукт	ЦСР 9	Стимулювання екологічно дружніх технологій та інновацій



Управління водними ресурсами	ЦСР 6	Раціоналізація споживання води
<i>Social</i>		
Різноманіття, гендерна рівність	ЦСР 5, 10	Забезпечення справедливих умов для всіх груп працівників
Соціальні інвестиції, освіта, тренінги	ЦСР 4, 8	Розвиток людського капіталу та достойної праці
Політика безпеки праці	ЦСР 3	Гарантування здоров'я та безпечного середовища для працівників
Взаємодія з громадами, соціальна відповідальність	ЦСР 11, 16	Підтримка інклюзивного розвитку місцевих громад
<i>Governance</i>		
Антикорупційна політика, прозорість	ЦСР 16	Сприяння побудові прозорих інституцій та довіри
Корпоративна етика, незалежність управління	ЦСР 17	Формування партнерств, стійких інституцій
Звітність і підзвітність	ЦСР 12	Розвиток прозорих практик споживання та відповідального управління

Джерело: авторська розробка

Узгодження ESG-факторів із ЦПС створює підґрунтя для стратегічної орієнтації компаній на сталість. Для підтвердження ефективності таких підходів доцільним є аналіз ESG-показників провідних транснаціональних корпорацій, які демонструють високі стандарти нефінансової відповідальності та інституційної стійкості. Нижче (табл. 2) наведено узагальнені дані щодо ESG-рейтингу трьох глобальних лідерів: Microsoft, Tesla та Amazon – на основі оцінок MSCI, Refinitiv і Sustainalytics [14; 15; 16] за ключовими компонентами ESG-аналізу.

Таблиця 2

Порівняльна таблиця ESG-компонентів міжнародних компаній

E (Environmental)	S (Social)	G (Governance)	Загальний ESG-рейтинг (Refinitiv / MSCI)
Microsoft			
Викиди CO ₂ : низькі; 100% відновлювана енергія; «Carbon Negative by 2030»	Високі стандарти інклюзії, гендерна рівність, навчання	Прозора структура управління, незалежна рада, компласнс	AAA / 84
Tesla			



Інновації в сфері електромобілів, але значні непрямі викиди	Високий рівень плинності кадрів, критика за умови праці	Обмежена прозорість управління, проблеми з відповідальністю ради	A / 54
Amazon			
Переходи до відновлюваних джерел, інвестиції в електровози, програма Climate Pledge	Важкі умови праці на складах, ініціативи з підвищення мінімальної зарплати	Комбіноване управління, частково незалежна рада, питання щодо прозорості	BBB / 61

Джерело: побудовано за [14; 15; 16]

З метою системного представлення ESG-рейтингів провідних транснаціональних компаній спершу доцільно узагальнити відповідні показники. У табл. 3 подано порівняльні значення трьох найпоширеніших систем оцінювання - Sustainalytics, MSCI та Refinitiv – для компаній Microsoft, Tesla та Amazon. Для уніфікації шкали рейтинги Sustainalytics і MSCI приведено до шкали 0–100, що дає змогу забезпечити коректне зіставлення результатів. Отримані дані підтверджують наявність відмінностей між провайдерами ESG-рейтингів, що зумовлено різницею в підходах до матеріальності, структурі індикаторів та рівні прозорості цих компаній. Microsoft демонструє високу узгодженість між оцінками, що вказує на сталість ESG-стратегії та якість розкриття інформації. Водночас у Tesla та Amazon фіксуються суттєві розбіжності: оцінки Refinitiv перевищують рейтинги MSCI і Sustainalytics, що може свідчити про різну методологічну вагу соціальних та управлінських аспектів у системах оцінювання. Це підкреслює необхідність формування внутрішньої ESG-архітектури, адаптованої до специфіки компанії.

Таблиця 3

ESG-рейтинги компаній

Компанія	Sustainalytics (ESG Risk Score)*	MSCI (AAA - - CCC)**	Refinitiv (0 – 100)***
Microsoft	13,4 → High performance → 86,6	AAA → ~95	88,0



Amazon	25,7 → Medium Risk → 74,3	BB → ~50	81,2
Tesla	24,8 → Medium Risk → 75,2	A → ~65	54,0

* За Sustainalytics, нижчий бал означає нижчий ESG-ризик (тобто 13,4 – дуже добре), але для зручності графіку значення інвертовано до стандартної шкали: 100 – ESG Risk Score;
 ** MSCI перетворено в шкалу 0– 100 за умовною відповідністю: AAA ≈ 95– 100, AA ≈ 85– 94, A ≈ 70– 84, BBB ≈ 60– 69, BB ≈ 45– 59, B ≈ 30– 44, CCC ≈ < 30;
 *** Refinitiv надає ESG-оцінки вже за шкалою 0– 100, де вищий бал свідчить про кращу нефінансову ефективність компанії.

Джерело: побудовано за [14; 15; 16]

На тлі зростання вимог до прозорості та інвестиційної відповідальності розроблення внутрішніх систем ESG-аналізу постає як ключовий інструмент стратегічного управління. Адаптація матеріальних ESG-матриць, зокрема на основі Refinitiv, дає змогу створити універсальну модель нефінансового моніторингу, інтегровану в загальну систему контролю ризиків, ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) та ухвалення управлінських рішень.

З огляду на виявлену варіативність зовнішніх оцінок та потребу узгодження ESG-метрик із внутрішніми пріоритетами компанії, актуальним є впровадження уніфікованої системи нефінансового моніторингу. Вона має ґрунтуватися на адаптованих індикаторах, що враховують матеріальність факторів, галузеву специфіку та стратегічні цілі підприємства. У цьому контексті запропоновано типову форму внутрішньої ESG-звітності, яка може бути інтегрована в загальну систему управлінського контролю (табл. 4).

Таблиця 4

Типова форма внутрішньої ESG-звітності підприємства (фрагмент)

Показник / індикатор, одиниця виміру	Періодичність	Відповідальний підрозділ	Вага (%)	Примітка (з Refinitiv)
<i>Environmental</i>				
Обсяг викидів CO ₂ (TR.AnalyticCO2), т/рік	Щоквартально	Відділ охорони довкілля	20	Галузевий стандарт, базовий фактор



Частка енергії з ВДЕ, %	Щороку	Енергоменеджмент	10	Інноваційний екологічний вектор
<i>Social</i>				
Середня кількість годин навчання на працівника, год/рік	Щороку	HR-департамент	10	Проксі за TR.AvgTrainingHours
Плинність кадрів, %	Щоквартально	HR-департамент	10	Соціальна стабільність
<i>Governance</i>				
Частка незалежних членів у наглядовій раді, %	Щороку	Юридичний департамент	15	Проксі за G-показники Refinitiv
Наявність / відсутність політики антикорупційного комплаєнсу	Щороку	Відділ комплаєнсу	10	Стратегічний критерій підзвітності

Джерело: узагальнено на основі [15; 18]

Інституціоналізація внутрішнього ESG-аналізу підприємства з урахуванням галузевої специфіки, вагомості екологічних, соціальних та управлінських факторів, а також адаптивної методики бального оцінювання формує не лише інструмент внутрішнього нефінансового контролю його діяльності, а й засіб стратегічної трансформації корпоративної управлінської моделі. Основні індикатори, що входять до внутрішньої ESG-звітності, сприяють прозорості управлінських рішень, узгодженню корпоративної поведінки з очікуваннями стейкхолдерів, оптимізації системи ризик-менеджменту, а також підвищенню довгострокової ринкової вартості компанії.

Водночас використання внутрішньої ESG-звітності супроводжується як фінансово-організаційними перевагами, так і системними викликами. Для цілісного вивчення потенціалу цього підходу доцільно застосувати SWOT-матрицю впровадження системи внутрішньої ESG-оцінки, яка ілюструє ключові аспекти інтеграції нефінансового моніторингу в корпоративну практику підприємства (табл. 5).



**SWOT-аналіз впровадження внутрішньої ESG-звітності
в систему стратегічного управління**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none">- посилення внутрішньої підзвітності та прозорості;- підвищення довіри з боку інвесторів і стейкхолдерів;- узгодженість зі стандартами GRI, Refinitiv, SASB; формування ESG-профілю для комунікації з фінансовими ринками	<ul style="list-style-type: none">- необхідність адаптації персоналу до нових вимог звітності;- недостатня якість вихідних даних у низці галузей;- витрати на методологічне впровадження та аудит;- ризик формалізації без стратегічної інтеграції
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none">- доступ до зеленого фінансування та участь у проєктах ООН;- інтеграція ESG у систему KPI і стратегічне планування;- вихід на нові ринки з високими стандартами сталості	<ul style="list-style-type: none">- низький рівень національного регулювання ESG-звітності;- конкуренція за таланти в ESG-напрямі;- імітація відповідальності без реального введення змін (greenwashing)

Джерело: авторська розробка

Результати проведеного SWOT-аналізу засвідчують, що впровадження внутрішньої системи ESG-оцінювання може стати стратегічною перевагою в управлінні сталим розвитком підприємства за умови належної організаційної підтримки та проактивного лідерства з боку топменеджменту. Серед ключових сильних сторін цього підходу – підвищення прозорості управлінських процесів, зростання довіри інвесторів та інших стейкхолдерів, а також синхронізація корпоративної звітності зі світовими стандартами (GRI, Refinitiv, SASB), що відкриває доступ до інструментів зеленого фінансування та нових міжнародних ринків. Водночас реалізація цієї системи супроводжується низкою слабких сторін: високими витратами на методологічну адаптацію та зовнішній аудит, низькою якістю вихідних даних у ряді секторів, а також ризиком формального критерію до ESG-звітності без фактичної інтеграції принципів сталого розвитку в стратегічні рішення. Отже, отримані результати підтверджують доцільність інституціоналізації



внутрішнього ESG-оцінювання як дієвого інструменту трансформації стратегічного управління, здатного поліпшити стійкість, адаптивність та відповідальність бізнесу.

Висновки. Результати дослідження дали змогу виявити закономірність трансформації ESG-індексів із суто аналітичного інструменту нефінансового оцінювання в повноцінну платформу стратегічного управління компанією. Така еволюція зумовлена зростанням значущості ESG-компонентів у формуванні довгострокової стійкості бізнесу, його репутаційного капіталу та інвестиційної привабливості. Практичне значення цієї закономірності полягає в необхідності адаптації управлінських підходів до нової ролі ESG-рейтингу як чинника доступу до фінансування та підвищення прозорості. Теоретично обґрунтовано, що суттєві відмінності між підходами міжнародних рейтингових агентств (MSCI, Sustainalytics, Refinitiv) знижують універсальність зовнішнього оцінювання та актуалізують потребу в створенні внутрішніх систем ESG-моніторингу на підприємствах, адаптованих до галузевої специфіки, ризик-профілю та стратегічних цілей.

Запропонована форма внутрішньої ESG-звітності базується на структурі ESG Materiality Matrix (Refinitiv), що сформована з урахуванням принципів матеріальності, галузевої релевантності та багатовимірності оцінювання, може бути застосована як управлінський інструмент відповідального бізнесу. Її ефективне впровадження потребує високого рівня організаційної зрілості, підтримки з боку керівництва та ціннісного усвідомлення важливості ESG-параметрів у процесах ухвалення рішень. SWOT-аналіз засвідчив, що застосування ESG-інструментів відкриває низку можливостей: підвищення прозорості, посилення позицій на ринку сталого інвестування, удосконалення ризик-менеджменту. Водночас ідентифіковано низку бар'єрів: потребу в трансформації управлінської культури, методичному забезпеченні та уникненні декларативного підходу до звітності. Отже, сформований підхід може бути використаний як прикладна основа для підприємств, що прагнуть



посилити свою стійкість і відповідність глобальним вимогам сталого розвитку, а також як базис для наступних наукових розробок у сфері ESG-аналітики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузевоспецифічних моделей ESG-індексування, удосконаленням цифрових інструментів моніторингу ESG-параметрів та оцінюванням їхнього впливу на фінансові результати й репутаційний потенціал компаній в умовах посткризових трансформацій.

Список використаних джерел

1. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/> (дата звернення 01.05.2025).

2. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Черноусов О. І., Шеїн Є. С. Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 95–104. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-10S](https://doi.org/10.60022/2(2)-10S).

3. Delgado-Ceballos J., Ortiz-De-Mandojana N., Antolín-López R., Montiel I. Connecting the sustainable development goals to firm-level sustainability and ESG factors: the need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*. 2023. Vol. 26, № 1. P. 2–10. DOI: <https://doi.org/10.1177/23409444221140919>.

4. González-Pozo R., Arenas-Parra M., Quiroga-García R., Bilbao-Terol A. A proposal for refining the ESG methodology used by rating agencies. *International Transactions in Operational Research*. 2024. Vol.32, № 4. P. 2003-2033 DOI: <https://doi.org/10.1111/itor.13550>.

5. Aydoğmuş M., Gülay G., Ergun K. Impact of ESG performance on firm value and profitability. *Borsa Istanbul Review*. 2022. Vol. 22, № 2. P. S119–S127. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.006>.

6. Muck M., Schmidl T. Comparing ESG score weighting approaches and



stock performance differentiation. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 67, Pt. B. 105924. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105924>.

7. Лега О. В., Безкровний О. В., Канцедал Н. А., Лиженков В. Г., Шейко А. Р. ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності: виклики для аудиту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566>.

8. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.

9. Маренич Т., Смігунова О. Інтеграція ESG-стандартів у стратегію розвитку аграрних підприємств України. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2024. № 19. С. 117–130. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/633f66d3ac22265acb403ec9ecfd5ec4.pdf> (дата звернення 01.05.2025).

10. Korostin O. Analysis of AI effectiveness in reducing human errors in processing transportation requests. *German International Journal of Modern Science*. 2024. № 88. P. 67–70. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13786097>.

11. Тешева Л., Хтомінська В. Особливості мотивації державного службовця. *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: зб. тез доп. VIII всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 25 квітня 2024 р.)*. / упоряд. Л. В. Проданова ; відп. ред. О. В. Фінагіна. Черкаси : ЧДТУ, 2024. С. 40–43. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5014/1/36%20тез%20VIII%20Всеукр%20наук%20конф%20Сучасна%20теорія%20і%20практика%20менедж_11-06-2024.pdf (дата звернення 01.05.2025).

12. Mikadze S. MVP strategy as a tool for business model validation in the early stages of a startup lifecycle. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484546>.

13. Martiny A., Tagliatalata J., Testa F., Iraldo F. Determinants of



environmental social and governance (ESG) performance: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 456. 142213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>.

14. ESG ratings methodology. MSCI ESG Research LLC. 2024. URL: <https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI%2BESG%2BRatings%2BMethodology.pdf> (дата звернення 01.07.2025).

15. Refinitiv ESG score. General. ESG Ratings & Rankings. 2024. URL: https://www.esg-advising.com/insights/refinitiv-esg-score?75fb7024_page=2 (дата звернення 01.05.2025).

16. Company ESG risk ratings. Sustainalytics. URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings> (дата звернення 01.05.2025).

17. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijjkiego-rozvytku/> (дата звернення 01.05.2025).

18. Global reporting initiative. URL: <https://earthcharter.org/partners/global-reporting-initiative/> (дата звернення 01.05.2025).