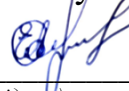


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

Освітньо-професійна програма Облік і оподаткування
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 071 Облік і оподаткування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів,
обліку та оподаткування



Олена ЯЦУХ

(підпис)

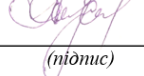
(ім'я та прізвище)

«_19_» _лютого_ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Теоретико-методичні аспекти впливу корпоративного управління на якість звітності у сфері сталого розвитку»

Здобувач вищої освіти: Жопоть Катерина КОПОТЬ
(підпис) (ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:  к.е.н., доцент Анна КОСТЯКОВА
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

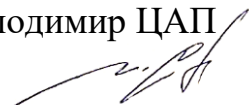
Запоріжжя, 2026р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма Облік і оподаткування
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 071 Облік і оподаткування

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми,
Володимир ЦАП



(підпис)

«21» квітня 2025р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів,
обліку і оподаткування
Олена ЯЦУХ



(підпис)

«22» квітня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи магістра

здобувача вищої освіти **Копоть Катерини Олександрівни**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Теоретико-методичні аспекти впливу корпоративного управління на якість звітності у сфері сталого розвитку

керівник роботи Костякова Анна Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «14» квітня 2025 року № 176-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 13 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література, нормативна та законодавча база, міжнародні стандарти (європейське законодавство), матеріали фахових видань, фінансові та нефінансові показники підприємств Польщі та України.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади корпоративного управління та сталого розвитку







РОЗДІЛ 2. Корпоративне управління та якість звітності у сфері сталого розвитку України та Польщі

РОЗДІЛ 3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління та нефінансового розкриття

5. Перелік графічного матеріалу: таблиць – 35 , рисунків – 2

6. Дата видачі завдання «17» квітня 2025року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	25.04.2025р.	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади корпоративного управління та сталого розвитку	20.06.2025р.	
3	Розділ 2. Корпоративне управління та якість звітності у сфері сталого розвитку України та Польщі	23.09.2025р.	
4	Розділ 3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління та нефінансового розкриття	02.02.2026р.	
5	Перевірка на плагіат	02.02.2026р.	
6	Попередній захист роботи на кафедрі	19.02.2026р.	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Катерина КОПОТЬ
(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Анна КОСТЯКОВА
(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	12
1.1. Сутність корпоративного управління: основні підходи, принципи та моделі.....	12
1.2. Сталий розвиток та інтеграція в корпоративну практику	19
1.3. Якість корпоративної звітності як елемент прозорості та підзвітності компаній. Нормативне регулювання нефінансової звітності: міжнародні стандарти (GRI, ESG, CSRD, інтегрована звітність тощо)	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЯКІСТЬ ЗВІТНОСТІ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ	34
2.1. Інституційне середовище та регуляторні рамки ESG-звітності в Україні та Польщі	34
2.2. Моделі корпоративного управління та інтеграція ESG-підходів	44
2.3. Оцінка якості звітності у сфері сталого розвитку в Україні та Польщі	59
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НЕФІНАНСОВОГО РОЗКРИТТЯ	75
3.1. Пропозиції щодо удосконалення інституційного середовища та регуляторних рамок	75
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління компаній	84
3.3. Пропозиції щодо підвищення якості та достовірності ESG-звітності.....	90
3.4. Узагальнені напрямки та стратегічна дорожня карта подальшого розвитку системи корпоративного управління і ESG-звітності в Україні	95
Висновки до розділу 3	109
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економіці корпоративне управління дедалі більше розглядається не лише як система контролю й розподілу повноважень у компанії, а як інституційний механізм, що визначає якість прийняття рішень, стійкість бізнес-моделі та рівень довіри інвесторів і суспільства. Паралельно зростає роль сталого розвитку як практичної рамки управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками, які прямо впливають на фінансові результати та доступ до капіталу. У цих умовах нефінансова звітність набуває значення повноцінного елементу корпоративної підзвітності, оскільки саме через ESG-розкриття стейкхолдери оцінюють реальні впливи, ризики та прогрес компаній. Для Польщі актуальність проблеми підсилюється переходом до європейських вимог звітування, тоді як для України ключовим викликом є гармонізація підходів із практиками ЄС в умовах трансформацій та підвищених ризиків. Відмінності у регуляторних моделях і зрілості інститутів корпоративного управління створюють нерівномірність якості звітності та складність порівняння результатів між країнами й секторами. Це обумовлює потребу системного аналізу теоретико-методологічних засад корпоративного управління і сталого розвитку та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських механізмів і якості нефінансового розкриття в Україні з урахуванням польського досвіду.

Ступінь розробленості. Теоретико-методологічні засади корпоративного, сталого розвитку та корпоративної підзвітності висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії корпоративного управління зробили О. Гудзь, Д. Баюра, Л. Юрчишена, П. Безус, Л. Шатненко, Г. Ситник та інші дослідники. Питання інтеграції ESG-підходів та впровадження міжнародних стандартів нефінансової звітності досліджували Н. Сейсебаєва, І. Кулик, О. Охріменко, О. Грущенко та інші науковці. Водночас окремі аспекти, зокрема оцінювання якості ESG-звітності та взаємозв'язок корпоративного

управління і достовірності нефінансового розкриття в умовах трансформаційної економіки України, потребують подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління та пов'язані з нею процеси формування, розкриття й забезпечення якості звітності у сфері сталого розвитку компаній в Україні та Польщі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні підходи, інституційні механізми та практичні інструменти, що визначають ефективність корпоративного управління, а також якість, порівнюваність і достовірність ESG-звітності в Україні та Польщі.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад взаємозв'язку корпоративного управління та якості звітності у сфері сталого розвитку, порівняльному аналізі практик України та Польщі та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративного управління й достовірності ESG-розкриттів в Україні.

Завданнями кваліфікаційної роботи магістра є:

1. визначення сутності корпоративного управління, систематизація його підходів, принципів і моделей;
2. розкриття змісту концепції сталого розвитку та механізмів її інтеграції в корпоративну практику;
3. обґрунтування ролі якості корпоративної та нефінансової звітності у забезпеченні прозорості й підзвітності компаній та узагальнення міжнародних стандартів і регуляторних підходів у сфері нефінансового розкриття;
4. порівняння інституційного середовища та регуляторних рамок ESG-звітності в Україні та Польщі;
5. аналіз моделей корпоративного управління та рівня інтеграції ESG-підходів у практиці компаній двох країн;
6. оцінювання якості звітності у сфері сталого розвитку на основі визначених критеріїв і зіставлення типових проблем і сильних сторін;

7. формування пропозицій щодо удосконалення інституційного середовища та регуляторних рамок в Україні;
8. розроблення рекомендацій для компаній щодо підвищення ефективності корпоративного управління, внутрішнього контролю й прозорості ESG;
9. обґрунтування заходів підвищення якості та достовірності ESG-звітності, включно з цифровізацією, стандартизацією та верифікацією;
10. побудова узагальненої стратегічної дорожньої карти розвитку системи корпоративного управління і ESG-звітності в Україні.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів і нормативних вимог; порівняльний метод для зіставлення інституційних рамок України та Польщі; системний підхід для розгляду взаємозв'язку регуляторного середовища, практик корпоративного управління та якості ESG-розкриттів; метод контент-аналізу для оцінювання структурних елементів звітності; метод узагальнення для формування рекомендацій і побудови стратегічної дорожньої карти.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні комплексного підходу до оцінювання якості ESG-звітності на основі інтеграції характеристик корпоративного управління та критеріїв нефінансового розкриття, а також у розробленні практичної моделі вдосконалення системи нефінансової звітності в Україні з урахуванням польського досвіду.

удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання якості ESG-звітності, що передбачає поєднання управлінських характеристик корпоративного управління (незалежність наглядових органів, ефективність комітетів, система внутрішнього контролю, підзвітність) із критеріями якості нефінансових розкриттів (суттєвість, повнота показників, порівнюваність, перевірність, узгодженість із фінансовими даними);
- послідовність практичних кроків удосконалення системи нефінансового розкриття в Україні у вигляді узагальненої стратегічної дорожньої карти, що поєднує нормативну гармонізацію, методичну уніфікацію показників,

корпоративне управління даними, цифровізацію процесів та зовнішню верифікацію.

набули подальшого розвитку:

– підходи до систематизації відмінностей інституційних і регуляторних умов України та Польщі як чинників, що визначають глибину інтеграції ESG-принципів у корпоративну практику.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державного регулювання та учасниками ринку капіталу для підвищення узгодженості вимог до нефінансових розкриттів і розвитку інституційної інфраструктури ESG. Для компаній практична цінність роботи полягає у запропонованих напрямках підсилення корпоративного управління, внутрішнього контролю, системи збору та перевірки ESG-даних, а також у рекомендаціях щодо стандартизації та підвищення довіри до нефінансової звітності. Матеріали можуть бути застосовані в освітньому процесі з дисциплін корпоративного управління, сталого розвитку та корпоративної звітності.

Результати наукових досліджень, отримані в процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра, були оприлюднені у науковій фаховій статті: Костякова А.А., Копоть К. О. Корпоративне управління та сталий розвиток: теоретико-методологічні засади. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11 та та апробовані під час участі у науково-практичних заходах: матеріалах міжнародної науково-практичної конференції: Костякова А.А., Копоть К. О. Інституційне середовище та регуляторні рамки ESG-звітності в Україні та Польщі //Міжнародна науково-практична конференція SCIENCE AND INNOVATION TODAY 12-14 січня 2026 року, м. Варшава, Польща.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 101-ій сторінці друкованого тексту, включаючи 31 таблицю, 5 рисунків. Список використаних джерел складається з 63 найменувань, викладених на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність корпоративного управління: основні підходи, принципи та моделі

Корпоративне управління в умовах глобалізації та трансформації економічних відносин набуває стратегічного значення для ефективного функціонування компаній і досягнення цілей сталого розвитку. Його роль полягає не лише в управлінні підприємством, а й у забезпеченні прозорості, підзвітності, захисті інтересів інвесторів та досягненні соціально-економічної рівноваги. Проте в Україні це поняття досі не має чіткого законодавчого закріплення, що ускладнює єдність тлумачення і застосування на практиці. З огляду на це, важливо розглянути сутність корпоративного управління з точки зору наукових підходів, вітчизняного і міжнародного законодавства, а також на основі досліджень провідних вчених.

Сутність корпоративного управління розкривається через різні підходи, які дозволяють комплексно зрозуміти механізми взаємодії між власниками, менеджментом і стейкхолдерами. (рис. 1.1)

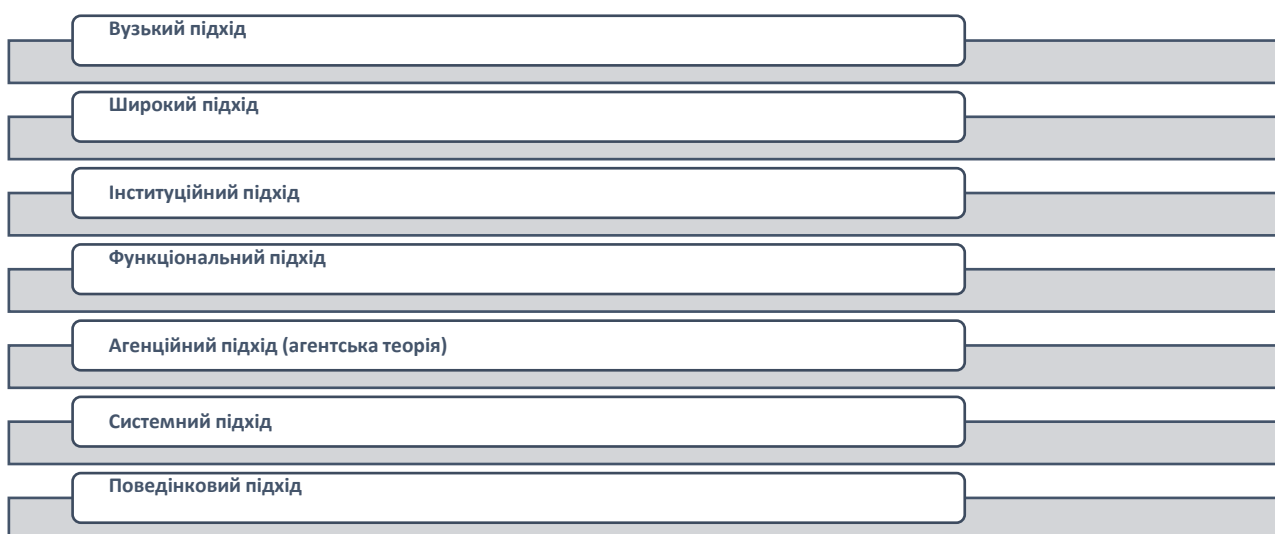


Рисунок 1.1. Основні підходи до корпоративного управління

Перш за все, вузький підхід розглядає корпоративне управління як систему контролю за діяльністю компанії через формальні органи управління, зокрема раду директорів чи наглядову раду. Основна мета такого підходу – забезпечити підзвітність управлінського апарату перед власниками, що сприяє прозорості та ефективності прийняття рішень [8]. У протигагу йому, широкий підхід трактує корпоративне управління як комплексний механізм узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включно з працівниками, споживачами, громадськістю та державою. Цей підхід акцентує увагу на етичних, соціальних і екологічних аспектах, які є важливими для сталого розвитку підприємств [18].

Інституційний підхід підкреслює значення формальних і неформальних інститутів у формуванні системи управління. Зокрема, він звертає увагу на роль законодавства, нормативних актів, а також культури і традицій, які впливають на поведінку суб'єктів управління та структуру корпоративних відносин [19]. Відповідно до функціонального підходу, корпоративне управління слід розглядати як сукупність ключових функцій – стратегічне планування, контроль, моніторинг і розподіл ресурсів. Це дозволяє ефективно виконувати управлінські завдання через організаційну ієрархію та чітке розмежування відповідальностей [12].

Агенційний підхід, базуючись на теорії агентства, вказує на конфлікт інтересів між власниками (принципалами) і управлінцями (агентами), що може призводити до додаткових витрат і ризиків. Для мінімізації цих проблем пропонуються різноманітні механізми контролю, мотивації та нагляду, що забезпечують збіг інтересів усіх сторін [1]. Системний підхід сприймає корпоративне управління як інтегровану систему, яка взаємодіє з динамічним зовнішнім середовищем. Цей підхід дозволяє досягти балансу між стабільністю внутрішніх процесів і здатністю компанії адаптуватися до змін на ринку [20].

Нарешті, поведінковий підхід фокусується на вивченні поведінкових особливостей менеджерів, власників та інших учасників процесу управління. Він враховує психологічні, соціальні й етичні чинники, що впливають на прийняття рішень і формування корпоративної культури [9]. Таким чином, комплексне

розуміння корпоративного управління вимагає інтеграції різних підходів, що разом забезпечують ефективність, прозорість і сталий розвиток підприємств.

На думку О. Гудзя, корпоративне управління – це складна система механізмів, яка регламентує розподіл повноважень і відповідальності між основними учасниками корпоративних відносин, зокрема акціонерами, менеджментом та іншими стейкхолдерами [17, с. 24]. Автор акцентує увагу на тому, що ефективне управління неможливе без налагодженої взаємодії цих учасників у межах єдиної стратегічної логіки. У межах української правової системи термін «корпорація» асоціюється переважно з акціонерним товариством, що зумовлює вузьке тлумачення корпоративного управління. Н. Бочарова зазначає, що в чинному законодавстві України відсутнє офіційне визначення корпоративного управління, що створює правову прогалину у сфері корпоративних відносин [13, с. 19]. Це ускладнює імплементацію європейських підходів, які базуються на принципах ОЕСР і є значно ширшими за національні уявлення. Така ситуація перешкоджає формуванню єдиних стандартів корпоративної поведінки в Україні. Відсутність законодавчого визначення негативно впливає на ефективність внутрішнього контролю та прозорість діяльності компаній.

Як вважає Д. Баюра, корпоративне управління передбачає чіткий розподіл функцій володіння та оперативного управління компанією, що вимагає створення дієвих механізмів контролю за діяльністю менеджменту з боку власників [8]. Такий підхід сприяє зменшенню конфліктів інтересів і зростанню довіри інвесторів до підприємств. Автор акцентує на потребі у незалежному нагляді, що особливо актуально в умовах концентрації власності. Н.С. Данилевич додає, що корпоративне управління виконує також функцію забезпечення соціальної відповідальності бізнесу, яка реалізується через прозорість рішень та підзвітність [18, с. 79]. Це дозволяє сформувати у суспільства очікування добросовісної поведінки корпорацій. Правова доктрина сучасного корпоративного управління передбачає не лише юридичну, але й моральну відповідальність перед широким

колом стейкхолдерів. Таким чином, корпоративне управління виступає важливим інструментом етичного саморегулювання бізнесу.

Л. Юрчишена вказує, що корпоративне управління включає комплекс норм, процедур і управлінських практик, які забезпечують баланс інтересів між усіма учасниками корпоративних відносин – менеджментом, власниками, працівниками, громадськістю [35]. Це забезпечує не лише ефективне функціонування компанії, але й зниження ризиків та запобігання корпоративним конфліктам. Особливої ваги набувають принципи прозорості, підзвітності, справедливості та відповідальності, які закріплені у Кодексі корпоративного управління, затвердженому НКЦПФР [23]. Кодекс адаптує рекомендації ОЕСР до українських реалій і виконує роль м'якого регулятора. Він не є обов'язковим, однак його дотримання є маркером надійності компанії. Згідно з Л. Юрчишеною, впровадження цього кодексу сприяє посиленню корпоративної культури. Вона також наголошує на важливості самооцінки компаніями рівня дотримання принципів добросовісного управління.

У роботі П. Безуса та Л. Шатненко підкреслено, що сучасні тенденції розвитку корпоративного управління в Україні значною мірою детерміновані євроінтеграційними прагненнями [9]. Зокрема, імплементація директив ЄС щодо прозорості, доступу до інформації та захисту інвесторів стає важливим напрямом державної політики. Одночасно, як вказують Г. Ситник і В. Юрченко, формування ефективного корпоративного управління неможливе без включення принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) [31, с. 119]. КСВ розглядається як складова стратегічного управління, що забезпечує довгострокову стійкість компаній. У цьому контексті корпоративне управління повинно охоплювати не лише економічні, а й соціальні та екологічні чинники. Таке розширене тлумачення відповідає концепції сталого розвитку. Таким чином, український корпоративний сектор потребує реформування з урахуванням багатовекторної відповідальності бізнесу.

Н. Сейсебаєва та І. Кулик вказують, що стрімкий розвиток концепції ESG (Environmental, Social, Governance) вимагає від українських компаній перегляду

своїх підходів до управління та звітності [29, с. 73]. Інтегрована нефінансова звітність, яка враховує не лише фінансові, але й екологічні та соціальні аспекти, є одним із ключових інструментів сучасного корпоративного управління. Впровадження стандартів GRI (Global Reporting Initiative) та CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) дозволяє структурувати процеси нефінансової підзвітності. Ці стандарти також забезпечують прозорість перед суспільством і формують позитивний імідж компанії. За словами авторів, для України важливо не лише технічно впровадити ці норми, а й адаптувати їх до національних реалій. Такий підхід сприятиме сталому розвитку та підвищенню довіри до бізнесу. Відтак, корпоративне управління виступає системоутворювальним фактором у реалізації принципів ESG.

У сучасній науковій і практичній літературі спостерігається значна варіативність у трактуванні сутності корпоративного управління, що зумовлено різноманітністю підходів і моделей його реалізації. Розмежування вузького й широкого підходів, а також розгляд інституційних моделей (англосаксонської, континентальної, японської) дозволяє глибше зрозуміти, як саме формується корпоративна стратегія взаємодії між учасниками корпоративних відносин. Кожен із підходів і моделей базується на власній логіці прийняття рішень, механізмах підзвітності, а також соціально-культурному контексті управління. Відтак у таблиці 1.1. систематизовано основні підходи та моделі корпоративного управління, які відображають ключові характеристики, принципи та представників відповідних теоретичних концепцій. Ця класифікація дає змогу простежити трансформацію розуміння корпоративного управління – від юридичної конструкції до соціально орієнтованої системи. Зокрема, сучасна практика все більше орієнтується на забезпечення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін, а не лише акціонерів. У зв'язку з цим, важливою є інтеграція інклюзивності, прозорості та відповідальності як ключових детермінант сталого розвитку корпорацій.

Таблиця 1.1.

Основні підходи, принципи та моделі корпоративного управління

Підхід / Модель	Коротка характеристика	Основні принципи
Вузкий підхід	Управління через органи юридичної особи	Підзвітність, відповідальність
Широкий підхід	Взаємодія всіх стейкхолдерів	Інклюзія, довіра
Англосаксонська модель	Акцент на права акціонерів	Прозорість, захист прав
Континентальна модель	Баланс інтересів стейкхолдерів	Рівноправність, відповідальність
Японська модель	Інтеграція з працівниками та державою	Корпоративна культура

Вузкий підхід, який ототожнює корпоративне управління з діяльністю органів управління юридичної особи, зокрема загальних зборів, наглядової ради та виконавчого органу. Основні принципи цього підходу – підзвітність і відповідальність – орієнтовані передусім на акціонерів як ключових бенефіціарів компанії. Така позиція висвітлена в дослідженні О. Гудзя, який акцентує на правових механізмах контролю та розподілу повноважень у межах корпоративної структури [17, с. 24]. Хоча даний підхід дозволяє чітко структурувати управлінські процеси, він не враховує інтересів ширшого кола стейкхолдерів, що звужує його прикладну ефективність у сучасних умовах.

Натомість широкий підхід виходить із необхідності взаємодії всіх зацікавлених сторін – акціонерів, працівників, громади, державних структур тощо. Такий підхід передбачає принципи інклюзивності та довіри, які є фундаментальними для сталого корпоративного розвитку. Цей підхід як спосіб адаптації корпоративного управління до соціальних викликів і вимог корпоративної соціальної відповідальності [31, с. 119]. Завдяки включенню ширшого кола учасників корпоративних відносин створюється основа для

розвитку партнерських відносин і підвищення легітимності бізнесу в очах суспільства.

Англосаксонська модель, поширена у США та Великій Британії, базується на акценті на захисті прав акціонерів і забезпеченні високого рівня прозорості. У цій моделі вирішальне значення має інформаційна відкритість компанії, зокрема шляхом публічного розкриття фінансової та нефінансової інформації. Л.Юрчишена відзначає, що така модель є ефективною в умовах ринкової конкуренції, оскільки забезпечує дисципліну менеджменту через ринкові механізми оцінки ефективності [35]. Основними принципами тут є прозорість, захист прав і підзвітність перед акціонерами.

У континентальній моделі, яка переважає в Німеччині, Франції та інших європейських країнах, на перший план виходить принцип балансу інтересів усіх стейкхолдерів. Це означає, що корпоративне управління має бути не лише інструментом забезпечення прибутковості для власників, а й способом досягнення соціальної стабільності та інституційної довіри. Н. Сейсебаєва та І.Кулик підкреслюють важливість принципів рівноправності, відповідальності та участі працівників в управлінських процесах [29, с. 73]. Такий підхід сприяє формуванню більш гармонійних відносин між бізнесом і суспільством, а також підвищенню стійкості корпоративних структур до зовнішніх викликів.

Окреме місце посідає японська модель, що вирізняється високим рівнем інтеграції підприємств з працівниками, профспілками та державними інституціями. У цій моделі значна увага приділяється формуванню унікальної корпоративної культури, яка сприяє довгостроковій лояльності працівників і збереженню соціального капіталу компанії. Корпоративне управління в Японії значною мірою базується на неформальних зв'язках, принципах колективізму та гармонії [19, с. 102]. Такий підхід передбачає гнучкість, стабільність зайнятості та орієнтацію на внутрішнє просування кадрів.

У сучасних умовах все частіше спостерігається інтеграція елементів різних моделей, що дозволяє адаптувати корпоративне управління до викликів глобалізації та сталого розвитку. Україна також перебуває у процесі пошуку

ефективної моделі, яка б поєднувала прозорість, соціальну відповідальність і економічну ефективність.

Корпоративне управління – це багатогранна система, що поєднує правові, економічні та етичні механізми регулювання відносин між стейкхолдерами. Сучасні підходи базуються на поєднанні принципів прозорості, підзвітності та відповідальності, а також інтеграції вимог сталого розвитку в корпоративну практику. Розвиток українського корпоративного управління потребує адаптації міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій OECD, CSRD, GRI та ESG, а також законодавчого забезпечення механізмів публічної підзвітності бізнесу. Вітчизняна наукова думка активно розвиває концептуальний апарат цієї сфери, що дозволяє гармонізувати національні практики з міжнародними вимогами.

1.2. Сталий розвиток та інтеграція в корпоративну практику

Концепція сталого розвитку дедалі більше стає невід’ємною частиною корпоративної стратегії, зокрема в умовах трансформацій економіки та суспільства. Вона поєднує три ключові виміри: економічний, соціальний та екологічний, що спрямовані на довгострокове благополуччя компаній і суспільства.

1. Економічний вимір

Цей аспект сталого розвитку орієнтований на довгострокову економічну ефективність, стабільність та прибутковість компаній. Він включає такі завдання, як підвищення продуктивності, ефективне використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності та інноваційності. Економічний вимір також охоплює прозоре корпоративне управління, стратегічне планування і забезпечення сталого зростання підприємства з урахуванням ризиків. Важливим елементом є ESG-звітність, яка дозволяє інвесторам оцінювати не лише фінансові, а й нефінансові показники діяльності компанії [3;5].

2. Соціальний вимір

Соціальна складова передбачає відповідальне ставлення компаній до своїх працівників, споживачів, громад і суспільства загалом. Вона охоплює забезпечення гідної праці, рівності можливостей, дотримання прав людини, охорону праці, розвиток соціальної інфраструктури, а також участь у вирішенні соціально значущих проблем. Одним із важливих інструментів реалізації цього виміру є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка, згідно з дослідженнями, стає основою довгострокової репутації компанії та її взаємодії зі стейкхолдерами [18].

3. Екологічний вимір

Екологічна складова полягає у збереженні навколишнього природного середовища, раціональному використанні природних ресурсів, мінімізації негативного впливу на екосистему. Компанії дедалі більше зосереджуються на впровадженні екологічних стандартів, декарбонізації, зменшенні викидів шкідливих речовин і переході до циркулярної економіки. У контексті інтеграції сталого розвитку особливої ваги набувають нові правила нефінансової звітності відповідно до стандартів ESRS, які зобов'язують бізнес звітувати про свої впливи на довкілля [28].

У контексті корпоративної практики це означає інтеграцію відповідальності в усі рівні управління та прийняття рішень. Для українського бізнесу це вимагає адаптації до міжнародних стандартів ESG, GRI та CSRD, а також формування нових внутрішніх політик.

На думку О. Охріменка, такий підхід сприяє покращенню прозорості компаній і їх репутації [26, с. 115]. Водночас, як зазначає Д. Баюра, саме системність і стратегічний характер інтеграції забезпечує реальне впровадження принципів сталого розвитку [8]. Саме тому важливо розглянути процес інтеграції сталого розвитку в корпоративну діяльність більш детально.

Як вважає О. Охріменко, інтеграція сталого розвитку в компанії починається зі зміни корпоративної культури – відорієнтація внутрішніх політик на цінності довгострокового розвитку [26, с. 116]. У роботі цієї авторки акцентовано на впровадженні екологічних, соціальних і управлінських

стандартів як складових стратегії розвитку. Додає, що без включення ESG-параметрів у структуру корпоративного управління компанії ризикують втратити доступ до міжнародних ринків капіталу. Також зазначається важливість залучення стейкхолдерів на ранніх стадіях стратегічного планування. Водночас, як вважає Н. Сейсебаєва, процес інтеграції ESG-підходів повинен супроводжуватись внутрішньою звітністю, що забезпечує підзвітність перед суспільством [29, с. 73]. У результаті формуються прозорі механізми прийняття рішень і вимірювання впливу. Це сприяє довірі з боку інвесторів та зацікавлених сторін.

В Україні, ключовою передумовою інтеграції сталого розвитку є вибір ефективного стандарту звітності – GRI чи ESRS – залежно від масштабу та характеру бізнесу [3]. GRI виступає добровільною платформою для компаній, які прагнуть прозорості в екологічному та соціальному аспектах. Водночас ESRS передбачає обов'язкове дотримання вимог для підпорядкованих CSRD підприємств. Як вважають експерти BDO, обидва підходи можуть одночасно використовуватись для досягнення найвищих стандартів звітності. Проте ESRS забезпечує більшу структурованість і відповідність законодавству ЄС [4]. У контексті України це відкриває шлях до гармонізації внутрішніх правил з європейськими. Це дозволяє об'єднати прозорість та відповідальність в рамках єдиного підходу.

Впровадження ESG-звітування в Україні стикається з викликами, включно із недостатньою фінансовою спроможністю і правовою невизначеністю [5]. У їхній аналітиці виокремлюється відсутність чітких термінів звітності і нерозвинена інформаційна інфраструктура. Як підкреслюється, до переходу на ESG-комунікацію готові лише великі компанії, тоді як середній і малий бізнес відстає. Водночас вважається, що світова практика демонструє позитивні результати завдяки посиленню довіри інвесторів. Потрібно запроваджувати державні стимули та навчання для підвищення якості звітності. На думку авторів, гармонізація стандартів (GRI, ESRS) і підтримка з боку держави стане

каталізатором інтеграції сталого розвитку. Це сприятиме появі прозорих і підзвітних бізнес-структур навіть у регіонах.

Azones Law Firm акцентує увагу на тому, що директиви ЄС – особливо CSRD – вимагають від українських компаній формалізації нефінансової звітності [2]. Як вважають автори аналітики, з 2028 року ряд великих компаній вже слідкуватиме за обов'язковим розкриттям ESG-інформації. Це передбачатиме не лише екологічний звіт, а й соціальний і управлінський компоненти. В роботі Azones вказується, що для успішного впровадження потрібне реформування регуляторного середовища. Значну роль відіграє підготовка кадрів і стандартизація процедур внутрішнього контролю ESG. На думку авторів, це дозволить українським компаніям підвищити свою інвестиційну привабливість. Вони вважають, що в умовах гармонізації з ЄС компанії зможуть залучати іноземні інвестиції.

Kryshstal H. вважає, що інтеграція сталого розвитку в корпоративні процеси має безпосередній вплив на макроекономічний розвиток, оскільки підвищує загальну ефективність бізнес-структур [6, с. 18]. У роботі авторка аргументує, що компанії, які адаптують ESG-підходи, демонструють покращені фінансові показники. Вона також відзначає посилення корпоративної репутації та зниження операційних ризиків. Водночас підкреслюється необхідність побудови внутрішньої системи моніторингу сталості. Це передбачає розробку індикаторів, які дозволяють оцінювати ефективність ESG-ініціатив. Авторка також звертає увагу на важливість інтеграції цих систем в загальну стратегію компанії. Це сприяє поєднанню довгострокових інтересів бізнесу із завданнями сталого розвитку.

Як зауважує Y. Mushkevych, проблемою інтеграції сталого розвитку в українських компаніях є недостатня наявність професійних кадрів та розвиненої системи тренінгів [7]. У роботі вказується, що відсутність ESG-фахівців призводить до поверхневого впровадження ініціатив. Автор зазначає, що в результаті компанії не досягають заявлених цілей у сфері сталого розвитку. На думку дослідника, вирішення цієї проблеми можливе через державну підтримку

навчальних програм. Він також підкреслює важливість сегментної адаптації стандартів до розміру й галузі бізнесу. Це дозволить економно розподіляти ресурси під час інтеграції ESG-практик. Такий підхід сприятиме поступовому вдосконаленню звітності.

П. Безус та Л. Шатненко вважають, що еволюція понять корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і сталість бізнесу тісно взаємопов'язані [9]. Авторам належить думка, що впровадження КСВ є першою сходинкою до сталого розвитку. Підкріплюється аргументами про роль нефінансової звітності у формуванні довіри інвесторів. Як вважається, КСВ стає основою для переходу до ESG-стандартів. У роботі підкреслюється, що КСВ формує внутрішню культуру відповідальності. Це, своєю чергою, підвищує рівень залучення працівників. Таким чином, компанії отримують багатовимірну вигоду – соціальну, репутаційну та економічну.

О. Грущенко вважає, що ключовим елементом інтеграції сталого розвитку є наявність системи KPI, що включає екологічні та соціальні показники [16, с. 72]. У роботі акцентується увага на тому, що без чітких метрик компанії не можуть зрозуміти свій вплив на суспільство й середовище. Авторка також підкреслює роль аудиту: незалежна перевірка ESG-даних підвищує довіру стейкхолдерів. За її словами, лише при умові достовірної інформації компанії можуть отримувати доступ до «зелених» фінансів. Водночас у роботі вказується, що доцільно впроваджувати етапність: від пілотних проєктів до системного підходу. Це дозволяє адаптувати процес під конкретні умови підприємства. У такому разі інтеграція ESG стає стійкою і ефективною.

На думку Рубан Д., процес застосування стандартів сталого розвитку в Україні потребує перегляду нормативно-правової бази для бізнесу [28, п. ?]. У її аналізі зазначається, що Omnibus-пакет ЄС впливає на критерії охоплення компаній CSRD. Додається думка про необхідність запровадження обов'язковості ESG-звітності для держпідприємств. Водночас авторка вважає, що для приватного сектору доцільним є комбінований підхід – обов'язковість для великих та добровільність для середніх підприємств. У роботі підкреслено, що

це сприятиме конкурентоспроможності на світовому ринку. Також наголошується, що прозорість ESG-практик підвищує інвестиційну привабливість і зменшує ризики міжнародної торгівлі.

В таблиці 1.2. представлено структуру ключових елементів інтеграції концепції сталого розвитку в корпоративну практику, які визначають взаємозв'язок між стратегічною метою, механізмами реалізації та результатами.

Таблиця 1.2.

Основні елементи інтеграції сталого розвитку в корпоративну практику

Елемент інтеграції	Коротка характеристика	Очікувані результати
Корпоративна культура	Формування ESG-цінностей у всіх структурних підрозділах	Підвищення лояльності працівників
ESG-стандарти (GRI, ESRS)	Вибір і адаптація стандартів нефінансової звітності	Прозорість, відповідність європейським нормам
Залучення стейкхолдерів	Включення в процес прийняття рішень	Посилення довіри суспільства
KPI-метрики ESG	Визначення та моніторинг екологічних і соціальних показників	Вимірювання впливу, доступ до «зеленого» фінансування
Аудит та перевірка	Належна перевірка даних ESG-звітності	Підвищення достовірності і довіри

Інтеграція концепції сталого розвитку в корпоративну практику потребує системного підходу, який поєднує зміну культури, впровадження ESG-стандартів, адаптацію KPI, залучення стейкхолдерів і належну перевірку звітності. Це забезпечує не тільки відповідність європейським нормам, а й побудову довгострокового конкурентного потенціалу. Такий підхід сприяє економічній, соціальній та екологічній стабільності компаній, що, в свою чергу, підвищує їхню інвестиційну привабливість. Авжеж, виклики у вигляді нестачі ресурсів і нормативної невизначеності потребують відповідної підтримки від держави та міжнародних партнерів. Водночас ключовим фактором успіху є поетапна, адаптивна реалізація ініціатив зі сталого розвитку.

1.3. Якість корпоративної звітності як елемент прозорості та підзвітності компаній. Нормативне регулювання нефінансової звітності: міжнародні стандарти (GRI, ESG, CSRD, інтегрована звітність тощо)

Якість корпоративної звітності є ключовим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності компаній перед стейкхолдерами і суспільством. У сучасному бізнес-середовищі це стосується не лише фінансової, але й нефінансової інформації – екологічної, соціальної та управлінської. Міжнародні стандарти, такі як GRI, ESG, CSRD та інтегрована звітність, формують комплексний підхід до розкриття впливу бізнесу. Ці стандарти забезпечують не лише прозорість, але й юридичну відповідність та порівнянність звітності. В Україні адаптація європейських директив вважається важливим кроком для підвищення інвестиційної привабливості. Передбачення змін у нормативному регулюванні, а також аналіз практик інтеграції стандартів, лягає в основу представленого аналізу.

1. GRI (Global Reporting Initiative) – це найбільш поширений добровільний стандарт нефінансової звітності, який надає детальні вказівки щодо розкриття інформації про екологічний, соціальний та управлінський вплив діяльності компаній. GRI орієнтований на забезпечення прозорості та звітності перед широким колом стейкхолдерів, сприяючи порівнянності та послідовності даних. Цей стандарт дозволяє організаціям індивідуально вибирати важливі для них теми і показники [3].
2. ESG (Environmental, Social, Governance) – це концепція і підхід до оцінки нефінансової діяльності компаній за трьома ключовими аспектами: екологічним, соціальним і корпоративним управлінням. ESG-звітність часто використовується інвесторами та аналітиками для оцінки ризиків і сталості бізнесу, що впливає на прийняття інвестиційних рішень. Водночас стандарти ESG можуть мати різні варіанти і регуляторні вимоги в різних країнах [3].

3. CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) – це директива Європейського Союзу, яка запроваджує обов'язковість звітування зі сталого розвитку для великого кола компаній, зокрема тих, що перевищують визначені пороги за чисельністю персоналу або капіталізацією. CSRD вимагає від компаній розкривати детальну інформацію про їхній вплив на довкілля, соціальну сферу і управління, при цьому підкреслюючи перевірку достовірності даних за допомогою аудиту. Вона є еволюцією попередньої директиви NFRD і спрямована на підвищення якості та порівнянності нефінансової інформації [3].
4. ESRS (European Sustainability Reporting Standards) – це стандарти, розроблені Європейським Союзом у рамках CSRD, які конкретизують вимоги до нефінансової звітності. ESRS встановлюють чіткі критерії для розкриття інформації, що забезпечує єдині правила гри для компаній, що працюють на європейському ринку. Вони охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти і сприяють уніфікації звітності [3].
5. Інтегрована звітність (Integrated Reporting, IR) – це підхід, який об'єднує фінансову та нефінансову інформацію в одному документі, що дає цілісне уявлення про діяльність компанії, її стратегію, управління ресурсами та створення вартості у довгостроковій перспективі. Інтегрована звітність сприяє глибшому розумінню зв'язків між різними аспектами бізнесу, підвищуючи прозорість та ефективність комунікації з інвесторами і іншими стейкхолдерами [3].
6. SASB (Sustainability Accounting Standards Board) – міжнародний стандарт, що розробляє галузеві критерії звітності, орієнтовані на інвестиційну спільноту. SASB націлений на те, щоб допомогти компаніям і інвесторам фокусуватися на ключових питаннях сталості, що впливають на фінансовий стан підприємства [3].
7. TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) – рекомендації, що спрямовані на розкриття фінансово значущої інформації про кліматичні ризики та можливості, які можуть впливати на діяльність компанії. Цей

стандарт особливо важливий для оцінки впливу змін клімату на фінансову стабільність [3].

Таким чином, нормативне регулювання нефінансової звітності формується через комплекс міжнародних стандартів, які доповнюють один одного, забезпечуючи всебічний підхід до оцінки екологічного, соціального та управлінського впливу компаній. Вони сприяють підвищенню прозорості, підзвітності і стійкості бізнесу в глобальному контексті.

Згідно з аналізом ESRS як обов'язкової частини CSRD, впровадження нефінансової звітності для великих компаній заплановано орієнтовно на 2028 рік. Цей стандарт передбачає формування єдиної рамки, що дозволить наскрізну перевірку нефінансових даних на всіх рівнях компанії. Завдяки цьому забезпечується висока якість, достовірність та порівнянність звітності, що важливо для довіри міжнародних інвесторів та інших стейкхолдерів. Рамки ESRS встановлюють чіткі вимоги до прозорості інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Впровадження цього стандарту стимулюватиме розвиток сталого бізнесу, орієнтованого на відповідальність і довгострокові цілі. Водночас необхідною умовою для успішної реалізації є вдосконалення внутрішніх інформаційних систем компаній. Це дозволить ефективно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги нефінансових даних у відповідності до нових вимог [4].

Для повноцінного впровадження ESRS потрібна значна підготовка кадрів та модернізація технологічних процесів у підприємствах. Особлива увага приділяється розвитку професійної експертизи у сфері нефінансової звітності, що сприятиме підвищенню якості збору й аналізу інформації. Автоматизація звітності стає ключовим інструментом для зниження помилок і підвищення ефективності процесів. Паралельно з цим важливо розробляти внутрішні політики і процедури, які забезпечуватимуть відповідність стандартам ESRS. Підготовка фахівців і впровадження сучасних інформаційних технологій створюють умови для стабільного функціонування системи нефінансової звітності. Це, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність компаній на

міжнародній арені. Отже, комплексний підхід до підготовки і впровадження ESRS сприятиме довгостроковій стабільності та сталому розвитку бізнесу [4].

Перехід до ESG-звітності в Україні супроводжується низкою значних труднощів, що пов'язані з невідповідністю існуючого законодавства реальним можливостям малих та середніх підприємств (МСБ) [5]. Багато компаній поки що не готові до проведення зовнішнього аудиту ESG-інформації, що негативно впливає на рівень довіри до їхньої нефінансової звітності. Відсутність чітких стандартів щодо форматів і глибини розкриття даних створює потенційні ризики репутаційних втрат, особливо у випадках недотримання вимог. Водночас, досвід провідних компаній, які впровадили ESG-практики, демонструє помітне зростання довіри інвесторів і покращення іміджу на ринку. Такий позитивний досвід стимулює потребу у державній підтримці бізнесу, що може здійснюватись через грантові програми, пілотні проекти та освітні ініціативи. Це допоможе адаптувати міжнародні ESG-стандарти до особливостей українського бізнес-середовища. В результаті формується нова культура відповідального ведення бізнесу, орієнтована на сталий розвиток.

Згідно з директивами CSRD та ESRS, обов'язкова нефінансова звітність встановлюється для компаній, які мають понад 500 працівників або зареєстровані на публічних ринках [2]. Вперше відповідальність за якість нефінансової звітності поширюється не тільки на фінансові департаменти, а й на спеціалізовані ESG-відділи компаній, що означає значне розширення управлінських функцій. Для забезпечення достовірності та прозорості таких звітів потрібен незалежний аудит, який гарантує об'єктивність перевірки. Успішна імплементація цих стандартів вимагає тісної координації між регуляторними органами та корпоративною політикою підприємств. Тільки комплексний і системний підхід може сформувати високий рівень довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів. Одночасно, компанії, що відповідають вимогам CSRD та ESRS, отримують можливість доступу до «зеленого» фінансування – спеціалізованих кредитів та інвестицій, спрямованих на

екологічно сталий розвиток. Таким чином, це сприяє не лише окремим підприємствам, а й розвитку загальної економічної системи України.

Нефінансова звітність виступає важливим чинником економічного зростання, оскільки стимулює підвищення дисципліни управління та покращення якості управлінських процесів [6, с. 18]. Компанії, що впроваджують ESG-підходи, демонструють кращі фінансові результати, що підсилює їхню репутацію на ринку та серед інвесторів. ESG-звітність слугує не лише інформаційним інструментом, а й індикатором інституційної зрілості компанії, показуючи її здатність відповідати сучасним викликам сталого розвитку. Формування ключових показників ефективності (KPI) для нефінансових аспектів допомагає контролювати та підвищувати якість бізнес-процесів у ланцюгах поставок. Це, в свою чергу, сприяє створенню стійких і прозорих бізнес-ланцюгів, які мають менший екологічний та соціальний вплив. Підвищення якості даних у нефінансових звітах формує довіру з боку зацікавлених сторін і створює підґрунтя для подальшого зростання. Таким чином, інтеграція ESG стає однією з конкурентних переваг для сучасних компаній.

Водночас перехід до ESG-звітності вимагає від підприємств значних зусиль щодо оновлення внутрішніх процесів і систем управління інформацією [5]. Багато МСБ стикаються з браком ресурсів і кваліфікованих кадрів, що гальмує їхню готовність до відповідності новим стандартам. Невизначеність щодо обсягу та методів збору даних часто призводить до поверхневого виконання вимог або відсутності повної інформації. Для подолання цих проблем експерти пропонують запровадження державних програм підтримки, зокрема навчальних ініціатив, консультаційних сервісів та фінансової допомоги. Подібні кроки допоможуть підприємствам краще розуміти суть ESG-звітності та її практичне застосування. Це сприятиме формуванню більш відповідального підходу до управління бізнесом. З часом це забезпечить підвищення загального рівня прозорості і сталості українського бізнесу.

Важливо, що комплексна інтеграція стандартів CSRD та ESRS потребує значної уваги до змін у корпоративній культурі та внутрішніх політиках компаній

[2]. Відповідальність за нефінансову звітність поширюється на всі рівні управління, включаючи фінансові служби, ESG-відділи, а також на топменеджмент. Незалежний аудит стає ключовим елементом для підвищення рівня довіри інвесторів та партнерів. Координація дій між регулятором і підприємством є необхідною для забезпечення своєчасного і повного виконання нових вимог. Такий підхід сприяє формуванню прозорого корпоративного середовища, що підтримує інновації та розвиток. Компанії, які ефективно впроваджують ці стандарти, мають конкурентну перевагу на міжнародному рівні. Отже, це відкриває нові можливості для залучення інвестицій і підтримки сталого економічного розвитку.

Загалом, розвиток нефінансової звітності в Україні створює передумови для більш ефективного управління бізнесом і підвищення рівня довіри з боку суспільства [6, с. 18]. Впровадження ESG-підходів дозволяє не лише задовольнити вимоги регуляторів, а й сформувати прозору систему, що сприяє економічній стабільності. Це, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність компаній на внутрішньому і зовнішньому ринках. Крім того, нефінансова звітність виступає інструментом підвищення інституційної зрілості, що є важливим для сталого розвитку. Впровадження KPI для нефінансових аспектів дозволяє систематизувати оцінку діяльності компанії у соціальній та екологічній сферах. Завдяки цьому бізнес отримує можливість не лише відповідати стандартам, а й формувати стійкі бізнес-моделі, які сприяють довгостроковому розвитку. У підсумку, ESG-інтеграція стає одним із ключових чинників конкурентної переваги сучасного бізнесу [6]

Низька якість нефінансової звітності часто зумовлена відсутністю кваліфікованих ESG-фахівців [7]. Недостатня експертиза призводить до неповного розкриття ESG-даних. Інвестори отримують обмежену інформацію для оцінки ризиків і потенціалу. Вирішенням може бути запровадження академічних програм і сертифікації спеціалістів. Це формує внутрішню експертизу і покращує якість звітності. У перспективі це впливає на достовірність і репутацію компаній.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) сприяє впровадженню якісних нефінансових звітів [9]. КСВ створює внутрішню мотивацію до прозорості та відповідальної поведінки. Компанії, орієнтовані на КСВ, легше адаптуються до ESG-стандартів. Це відбувається через сформовану культуру відповідальності. Такий підхід підсилює рівень розкриття нефінансових даних. Відповідно, компанії демонструють інвесторам високий рівень довіри та прозорості.

Поєднання фінансових і нефінансових даних в інтегрованій звітності підвищує корпоративну прозорість [16, с. 72]. Єдина платформа забезпечує уніфіковану інформацію для менеджменту, інвесторів та стейкхолдерів. Це зменшує фрагментацію даних і дублювання звітів. Інтегрована звітність охоплює всі ключові ESG і фінансові показники. Вона потребує відповідних програмних рішень і внутрішнього аудиту. Такий підхід сприяє узгодженості та повноті інформації.

Імплементация стандартів CSRD відкриває для українських компаній можливість виходу на європейські ринки, хоча вимагає значних змін [28]. Omnibus-пакет ЄС переглянув критерії для відбору компаній, які підлягають звітності. Україні важливо забезпечити поступову адаптацію до нових вимог, особливо на держпідприємствах. Така стратегія забезпечує конкурентну рівновагу між держсектором та приватним бізнесом. Прозорість ESG практик сприятиме інвестиційній привабливості. Перехідний період дозволяє зберегти стабільність в економічних умовах.

В таблиці 1.3. систематизовано основні компоненти якості нефінансової звітності та законодавчі стандарти, що забезпечують прозорість і підзвітність.

Якість нефінансової звітності є фундаментом прозорості й корпоративної відповідальності. Інтеграція GRI та ESRS/CSRD забезпечує баланс між добровільністю та обов'язковістю звітності. Інтегрована звітність дозволяє уникнути інформаційної фрагментації та підвищити ефективність контролю.

Компоненти якості нефінансової звітності та нормативні стандарти

Компонент	Характеристика	Очікуваний результат
Добровільні стандарти GRI	Фокус на прозорості та взаємодії зі стейкхолдерами	Підвищення довіри та якісна культура прозорості
Обов'язкові стандарти ESRS/CSRD	Зобов'язують розкривати нефінансові дані для аудиту	Стандартизована, порівняна звітність
Інтегрована звітність	Поєднання фінансових та нефінансових показників	Комплексність внутрішнього й зовнішнього контролю
Підготовка ESG-фахівців	Академічні програми та сертифікація	Покращення якості та достовірності звіту
Аудит та незалежна верифікація	Перевірка звітності незалежними аудиторами	Підвищення довіри та доступ до фінансування

Професійний розвиток ESG-фахівців та незалежний аудит створюють основу для достовірності даних. Це сприяє підвищенню конкурентних переваг і збільшенню інвестиційного потенціалу бізнесу. Поступова адаптація до CSRD у поєднанні з підтримкою держави створює сприятливе нормативне середовище для сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Корпоративне управління в умовах глобалізації та трансформації економічних відносин набуває стратегічного значення для ефективного функціонування компаній і досягнення цілей сталого розвитку. Його роль полягає не лише в управлінні підприємством, а й у забезпеченні прозорості, підзвітності, захисті інтересів інвесторів та досягненні соціально-економічної рівноваги. Комплексне розуміння корпоративного управління вимагає інтеграції різних підходів, що разом забезпечують ефективність, прозорість і сталий розвиток підприємств.

Сучасні підходи базуються на поєднанні принципів прозорості, підзвітності та відповідальності, а також інтеграції вимог сталого розвитку в корпоративну практику. Концепція сталого розвитку поєднує три ключові виміри: економічний, соціальний та екологічний, що спрямовані на довгострокове благополуччя компаній і суспільства. Інтеграція концепції сталого розвитку в корпоративну практику потребує системного підходу, який поєднує зміну культури, впровадження ESG-стандартів, адаптацію KPI, залучення стейкхолдерів і належну перевірку звітності.

Якість корпоративної звітності є ключовим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності компаній перед стейкхолдерами і суспільством. Нормативне регулювання нефінансової звітності формується через комплекс міжнародних стандартів, які доповнюють один одного, забезпечуючи всебічний підхід до оцінки екологічного, соціального та управлінського впливу компаній. Загалом, розвиток нефінансової звітності в Україні створює передумови для більш ефективного управління бізнесом і підвищення рівня довіри з боку суспільства.

Отже, корпоративне управління виступає системоутворювальним фактором реалізації принципів ESG та сталого розвитку, а поступова адаптація міжнародних стандартів сприяє формуванню прозорого, відповідального й конкурентоспроможного бізнес-середовища в Україні.

РОЗДІЛ 2. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЯКІСТЬ ЗВІТНОСТІ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ

2.1. Інституційне середовище та регуляторні рамки ESG-звітності в Україні та Польщі

Успішна інтеграція принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління безпосередньо залежить від того, наскільки якісно сформоване інституційне середовище держави. Саме воно задає правила гри для бізнесу, визначаючи вимоги до прозорості, підзвітності та відповідальності компаній перед стейкхолдерами. У сучасних умовах євроінтеграції та посилення глобальної конкуренції центральне місце посідає ESG-звітність, яка відображає екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Якість такої звітності залежить не лише від доброї волі менеджменту, а й від наявності чітких регуляторних рамок, здатних забезпечити уніфікованість і зіставність інформації. Якщо нормативна система слабка або фрагментарна, нефінансова звітність часто перетворюється на формальний документ, що не впливає на реальні управлінські рішення. Натомість у разі розвиненого інституційного середовища ESG-показники стають складовою стратегії компанії, інструментом управління ризиками та фактором доступу до капіталу. Тому порівняння інституційних умов в Україні та Польщі є важливим кроком для розуміння, як саме нормативні відмінності впливають на практику сталого розвитку в корпоративному секторі.

Під інституційним середовищем ESG-звітності доцільно розуміти комплекс законодавчих актів, підзаконних нормативних документів, регуляторних органів, біржових правил, професійних стандартів та ринкових інфраструктур. До нього також належать саморегулятивні кодекси корпоративного управління, методичні рекомендації для емітентів, настанови для аудиторів і консультантів. У сукупності ці елементи формують вимоги до змісту, періодичності, глибини та формату розкриття нефінансової інформації компаніями. Чим більш узгодженими й системними є такі вимоги, тим легше

інвесторам і регуляторам оцінювати реальний вплив бізнесу на довкілля та суспільство. Навпаки, за відсутності чітких правил компанії можуть вибірково висвітлювати вигідні для себе аспекти, замовчуючи суттєві ризики та негативний вплив. Тому інституційне середовище виступає не тільки фоном, а й активним фактором, що стимулює або стримує розвиток якісної ESG-звітності. Україна, яка прагне інтегруватися в європейський економічний простір, змушена коригувати власні інституційні підходи відповідно до вимог ЄС і практик держав-членів, зокрема Польщі.

У межах Європейського Союзу базовим документом, що визначає вимоги до нефінансової звітності, стала Директива (ЄС) 2022/2464 - Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Вона замінила попередню директиву щодо нефінансової звітності (NFRD), істотно розширивши коло суб'єктів, зобов'язаних розкривати інформацію про сталий розвиток. CSRD поширюється не лише на великі публічні компанії, а й на широкий спектр великих і середніх підприємств, а також на деякі компанії з третіх країн, чиї цінні папери обертаються на європейських ринках. Однією з ключових новацій директиви є вимога застосовувати єдині Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку – ESRS. Це дозволяє забезпечити уніфікований підхід до структури, показників і показників розкриття, що, зі свого боку, підвищує порівнюваність даних між країнами та секторами. Перші компанії в ЄС застосували вимоги CSRD до звітності за 2024 рік, яка буде оприлюднена у 2025 році, створюючи новий еталон якості ESG-розкриття. Отже, для країн-партнерів ЄС, включно з Україною, CSRD виступає не лише зовнішнім регуляторним орієнтиром, а й фактичним стандартом очікувань з боку міжнародних інвесторів [37].

Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS), розроблені EFRAG за мандатом Єврокомісії, деталізують вимоги CSRD та конкретизують перелік показників для розкриття. Вони ґрунтуються на концепції подвійної суттєвості, яка поєднує фінансову та впливову суттєвість. Фінансова суттєвість передбачає, що інформація про сталість є важливою для оцінки фінансового стану, результатів та перспектив компанії. Впливова суттєвість означає, що

компанія повинна звітувати про свій вплив на довкілля, працівників, спільноти та інші групи, незалежно від того, чи має цей вплив безпосередній фінансовий вимір. Таким чином, ESRS змушують бізнес виходити за межі вузького фінансового підходу й розглядати сталість як інтегровану частину стратегії розвитку. Хоча формально стандарти ESRS призначено для компаній, що працюють у межах юрисдикції ЄС, вони вже використовуються як глобальний орієнтир міжнародними інвесторами, рейтинговими агентствами та великими транснаціональними корпораціями. Це створює непрямий тиск на компанії з країн-партнерів, зокрема України, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність на європейському ринку капіталу.

У цьому контексті Польща та Україна демонструють різні стадії інституційної зрілості у сфері ESG-звітності. Польща, як повноправний член ЄС, зобов'язана імплементувати CSRD і ESRS у своє національне законодавство, забезпечуючи їх повноцінне застосування компаніями. Україна, зі свого боку, формально не підпадає під дію європейської директиви, однак у межах євроінтеграційного курсу взяла на себе зобов'язання поступово гармонізувати національні норми з європейськими. Це означає, що польські компанії опиняються в умовах жорсткого регуляторного комплаєнсу, тоді як українські діють переважно в режимі добровільного адаптування міжнародних практик. Різний ступінь формалізації вимог безпосередньо позначається на глибині інтеграції ESG-підходів у системи корпоративного управління. Там, де вимоги є обов'язковими й підкріплені наглядом та санкціями, компанії змушені інституціоналізувати відповідні процеси, створюючи комітети, політики та процедури контролю. Натомість у добровільному режимі впровадження найчастіше обмежується найбільшими та найбільш орієнтованими на зовнішні ринки корпораціями [38].

Польща розпочала інституційну інтеграцію принципів прозорості та належного корпоративного управління ще на початку 2000-х років, орієнтуючись на рекомендації OECD та Європейської комісії. Важливою віхою стало впровадження Комерційного кодексу та Кодексу найкращих практик

Варшавської фондової біржі, які заклали фундамент для системи корпоративної підзвітності. На цьому ґрунті Польща відносно безболісно перейшла від вимог NFRD до нового регуляторного режиму CSRD, оскільки практика нефінансової звітності вже була поширеною серед публічних компаній. Польські емітенти з досвідом роботи на міжнародних ринках капіталу, такі як PKN Orlen, давно застосовують стандарти GRI, SASB та рекомендації TCFD, що полегшило перехід до ESRS. Інституційним «центром тяжіння» у цій сфері виступає Комісія фінансового нагляду (KNF), яка координує впровадження нових вимог, здійснює нагляд і видає методичні рекомендації. Варшавська фондова біржа, своєю чергою, посилює роль саморегулювання, включаючи вимоги щодо розкриття нефінансової інформації до Кодексу найкращих практик і застосовуючи принцип «comply or explain». Така комбінація юридично обов'язкових та саморегулятивних механізмів забезпечує високий рівень дисципліни розкриття й стимулює компанії до системної роботи зі сталим розвитком [39].

Окремої уваги заслуговують механізми незалежної перевірки нефінансової інформації, які набули поширення в польській практиці після запровадження CSRD. Директива прямо вимагає, щоб ESG-звітність проходила зовнішнє assurance, що забезпечує її надійність і зменшує ризик «зеленого камуфляжу». У відповідь на це аудиторські фірми адаптували свої методології, розробивши спеціальні процедури перевірки кліматичних, соціальних та управлінських показників. KNF і професійні асоціації аудиторів здійснюють контроль за дотриманням стандартів якості таких послуг, формуючи довіру до оприлюднених компаніями даних. Компанії, що котируються на GPW, зацікавлені у високій якості верифікації, оскільки це впливає на їхні позиції в ESG-рейтингах та індексах. Приклад PKN Orlen демонструє, що комплексна інтеграція ESG-звітності з зовнішнім аудитом, наявністю спеціалізованих комітетів та розгорнутою системою внутрішнього контролю підвищує довіру інвесторів. Отже, польська модель поєднує нормативну обов'язковість, професійну інфраструктуру й ринкову мотивацію до якісної нефінансової звітності.

В Україні розвиток ESG-звітності відбувається в більш складному інституційному контексті, позначеному трансформацією економіки, воєнними ризиками та необхідністю одночасної адаптації до європейських стандартів. Формально CSRD і ESRS не є обов'язковими для українських компаній, однак Україна в межах євроінтеграційного курсу задекларувала намір наблизити національне законодавство до вимог ЄС. Аналітичні матеріали BDO, DiXi Group та інших експертних організацій фіксують поступові кроки у напрямі розробки стратегічних документів із запровадження європейських підходів до нефінансової звітності. При цьому практичне впровадження наразі має переважно добровільний характер і залежить від бажання та ресурсних можливостей компаній. Найбільш активними провайдерами ESG-підходів виступають великі енергетичні, аграрні та фінансові групи, орієнтовані на міжнародні ринки та співпрацю з іноземними інвесторами.

Ключову роль у формуванні національних рамок ESG-звітності відіграють Міністерство фінансів України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) і Національний банк України. Мінфін відповідає за загальні підходи до фінансової та нефінансової звітності, розробляючи концептуальні документи й проекти змін до законодавства. НКЦПФР регулює діяльність емітентів на ринку цінних паперів, поступово розширюючи вимоги до розкриття нефінансової інформації та публікації звітів зі сталого розвитку. НБУ інтегрує ESG-фактори до наглядових практик щодо банківського сектору, зокрема через вимоги до оцінки кліматичних ризиків і стрес-тестування. У межах співпраці цих інституцій формуються дорожні карти адаптації до CSRD/ESRS, проводяться навчальні заходи для емітентів і фінансових посередників.

Для більш наочного зіставлення інституційних умов ESG-звітності в Україні та Польщі доцільно порівняти ключові параметри регуляторних рамок двох країн. У центрі уваги перебувають статус імплементації CSRD/ESRS, коло основних інституцій, підхід до обов'язковості звітності, застосовувані стандарти, а також рівень розвитку зовнішньої верифікації. Саме ці елементи визначають, чи сприймається нефінансальна звітність як юридичний обов'язок, ринкова

вимога або репутаційний інструмент. Польща й Україна демонструють суттєві відмінності за кожним із цих напрямів, що зумовлює різну глибину інтеграції ESG-підходів у корпоративне управління. Узагальнення основних характеристик інституційного середовища двох країн наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інституційне середовище та регуляторні рамки ESG-звітності в Україні та

Польщі

Параметр	Польща	Україна
Європейська імплементація CSRD/ESRS	Пряма імплементація директив ЄС; ESRS обов'язкові для визначених категорій компаній	Формальна відсутність обов'язковості; задекларована гармонізація законодавства з CSRD/ESRS
Тип регулювання	Комбінація жорсткого законодавчого регулювання та саморегулювання (кодекси GPW)	Переважно рамкове правове регулювання; рекомендаційний характер більшості документів
Ключові інституції	KNF, GPW, Міністерство фінансів, професійні аудиторські та галузеві асоціації	Міністерство фінансів, НКЦПФР, НБУ, окремі галузеві об'єднання
Роль фондової біржі	Висока: GPW встановлює вимоги до розкриття, застосовує принцип «comply or explain»	Обмежена: вимоги біржового регулювання до ESG-розкриття перебувають у стадії формування
Кодекс корпоративних практик	Best Practice for GPW Listed Companies 2021; фактична обов'язковість для компаній, що котируються на біржі	Принципи корпоративного управління НКЦПФР; рекомендаційний статус, нерівномірне застосування
Підхід до обов'язковості ESG-звітності	Обов'язковість для компаній, що підпадають під CSRD; чітко визначені пороги та критерії	Переважно добровільне розкриття; окремі пілотні вимоги для фінансового сектора та публічних емітентів
Стандарти звітності	ESRS, GRI, SASB, TCFD, ISO 26000; широке застосування міжнародних підходів	Орієнтація на GRI, UNGC, часткова адаптація TCFD; поодинокі спроби орієнтації на майбутні вимоги ESRS
Зовнішня верифікація нефінансових звітів	Розвинені механізми assurance; обов'язкова незалежна перевірка для звітів за CSRD	Початкова стадія формування ринку assurance; незалежна перевірка здійснюється лише окремими великими компаніями
Рівень гармонізації з рекомендаціями OECD	Високий; принципи корпоративного управління OECD імplementовані у національну практику	Частковий; ключові принципи враховано у стратегічних документах, але не завжди закріплено на рівні обов'язкових вимог
Стадія розвитку ESG-ринку	Зрілий ринок із наявністю ESG-індексів, рейтингів, «зелених» інструментів фінансування	Ринок, що формується; наявні поодинокі «зелені» облігації та окремі ESG-ініціативи, але відсутня масова практика

Як показує, Польща перебуває на етапі повної імплементації європейських вимог, тоді як Україна лише формує стратегічні підходи до гармонізації законодавства. Для Польщі характерна висока роль як державних регуляторів, так і фондової біржі, що спільно формують жорстке, але передбачуване середовище для ESG-звітності. В Україні ж ключові інституції зосереджені переважно на розробці концептуальних документів і рекомендацій, а не на запровадженні обов'язкових стандартів та механізмів контролю. Це зумовлює те, що польські компанії сприймають ESG-звітність як невід'ємну частину регуляторного комплаєнсу, тоді як для українських вона часто має добровільний або репутаційний характер. Розвинені механізми зовнішньої верифікації в Польщі підвищують довіру до оприлюднених даних, тоді як в Україні ця практика перебуває на початковій стадії й застосовується лише окремими великими групами. Рівень гармонізації з рекомендаціями OECD у Польщі можна вважати повним, тоді як Україна лише частково інтегрувала відповідні принципи в національне регулювання. Таким чином, інституційний розрив між двома країнами пояснює різну глибину й якість практик корпоративної звітності у сфері сталого розвитку.

Однак інституційне середовище визначається не лише формальними нормами, а й наявністю конкретних інструментів і механізмів реалізації регуляторних вимог. Йдеться про систему нагляду, санкцій, стимулів, методичної підтримки, а також інфраструктуру ринку послуг у сфері сталого розвитку. У Польщі цей комплекс інструментів включає активний моніторинг KNF, жорсткі вимоги GPW до розкриття інформації, розвинений ринок аудиторських та консалтингових послуг, а також масштабну участь інституційних інвесторів. В Україні подібна система лише формується, і багато функцій поки що виконуються в рамках пілотних проєктів, донорських програм або добровільних ініціатив бізнесу. Щоб чіткіше продемонструвати відмінності, доцільно порівняти ключові інструменти регуляторного впливу та підтримки розвитку ESG-звітності в обох країнах. Таке порівняння узагальнено в таблиці 2.2 «Інструменти реалізації регуляторних рамок ESG-звітності в Україні та Польщі».

Вона дозволяє оцінити не лише наявність тих чи інших механізмів, а й ступінь їхньої інституційної зрілості та поширеності в корпоративній практиці [40].

Таблиця 2.2

Інструменти реалізації регуляторних рамок ESG-звітності в Україні та Польщі

Інструмент / механізм	Польща	Україна
Нагляд за розкриттям інформації	KNF здійснює системний моніторинг звітності, перевіряє повноту й відповідність вимогам CSRD/ESRS	НКЦПФР здійснює вибіркового нагляд за публічними емітентами; ESG-складова ще не є центральним об'єктом контролю
Санкції за порушення	Передбачено штрафи, публічні зауваження, можливість обмеження доступу до ринку капіталу	Санкції носять загальний характер, специфічні штрафи за порушення вимог до нефінансового розкриття практично відсутні
Методичні рекомендації	Детальні гайдлайни від KNF, GPW, професійних асоціацій, секторальні настанови щодо ESG-звітності	Рамкові рекомендації Мінфіну, НКЦПФР, НБУ; секторальні документи перебувають у стадії розробки
Роль фондової біржі	GPW вимагає дотримання Кодексу найкращих практик, публікує ESG-вимоги та приклади звітів	Фондові біржі відіграють обмежену роль; спеціальні ESG-орієнтовані вимоги лише формуються
Assurance та аудит ESG-звітів	Широкий ринок послуг; великі аудиторські компанії пропонують спеціалізовані процедури перевірки	Ринок на початковому етапі; окремі компанії залучають міжнародних аудиторів у межах індивідуальних проєктів
Навчальні програми для емітентів	Регулярні тренінги KNF, GPW, професійних асоціацій для компаній та інвесторів	Проєктні та донорські програми, разові семінари; системна освітня інфраструктура ще не сформована
Роль інституційних інвесторів	Пенсійні, інвестиційні та страхові фонди інтегрують ESG-критерії у стратегії, активно голосують на зборах	Інституційні інвестори малочисельні; ESG-критерії лише починають враховуватися у їхніх інвестиційних рішеннях
Рейтинги та біржові індекси	Наявні національні та міжнародні ESG-рейтинги, спеціальні індекси на GPW	Участь українських компаній в ESG-рейтингах обмежена; спеціалізовані національні індекси практично відсутні
Доступ до «зеленого» фінансування	Розвинений ринок «зелених» облігацій, стійких кредитів, участь у європейських програмах фінансування	Окремі кейси випуску «зелених» облігацій; загальний обсяг інструментів сталого фінансування залишається невеликим
Публічність і доступність ESG-даних	Висока; звіти доступні на сайтах компаній, GPW, у базах даних регуляторів	Від середньої до низької; звіти публікують переважно найбільші компанії, централізованих баз даних практично немає

Дані демонструють, що у Польщі сформовано цілісний комплекс інструментів, які взаємно підсилюють один одного та забезпечують практичну реалізацію вимог CSRD/ESRS. Наявність чітких санкцій, регулярного нагляду й вимог до біржового розкриття робить недотримання стандартів для компаній фінансово й репутаційно не вигідним. Розвинений ринок аудиторських та консалтингових послуг у сфері сталого розвитку надає бізнесу доступ до необхідних компетенцій, що полегшує перехід до нових стандартів звітності. Важливу роль відіграють інституційні інвестори, які інтегрують ESG-критерії у свої інвестиційні стратегії та, таким чином, створюють додатковий попит на якісну нефінансову інформацію. В Україні значна частина перелічених інструментів перебуває у фазі становлення, а їхнє застосування часто обмежене окремими секторами або компаніями-лідерами. Відсутність розгалуженого ринку assurance-послуг та слабкий розвиток ESG-орієнтованого інвестування знижують мотивацію для широкого впровадження високоякісної нефінансової звітності. Це свідчить про необхідність не лише формального наближення законодавства до вимог ЄС, а й інтенсивного розвитку інституційної інфраструктури, що підтримує практичну реалізацію ESG-підходів [41].

Ще одним важливим аспектом аналізу є те, як різні типи компаній фактично реагують на інституційні умови та регуляторні вимоги у сфері сталого розвитку. Навіть за однакових формальних норм поведінка державних, приватних і публічних компаній може суттєво відрізнятися залежно від доступу до капіталу, структури власності та рівня інтеграції у міжнародні ринки. У Польщі домінують публічні компанії з лістингом на GPW, які системно впроваджують ESG-підходи, тоді як в Україні провідну роль відіграють кілька великих корпоративних груп, орієнтованих на експорт та зовнішнє фінансування. Державні підприємства в обох країнах мають власні особливості: у Польщі вони підпорядковуються загальним правилам корпоративного управління, а в Україні часто залишаються поза повноцінним інституційним контролем. Щоб продемонструвати ці відмінності, доцільно узагальнити основні групи компаній та їхні практики ESG-звітності в порівняльному форматі. Відповідна типологія подана в таблиці 2.3

«Групи компаній і практики ESG-звітності в Україні та Польщі». Вона відображає, як інституційні умови трансформуються в реальні управлінські підходи на рівні конкретних суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.3

Групи компаній і практики ESG-звітності в Україні та Польщі

Група компаній	Приклади в Польщі	Приклади в Україні	Характеристика ESG-практик у Польщі	Характеристика ESG-практик в Україні
Публічні енергетичні компанії	PKN Orlen, PGNiG, Polska Grupa Energetyczna	Нафтогаз*	Повна інтеграція ESG в стратегію, звіти за GRI/ESRS, зовнішній аудит, наявність профільних комітетів	Звіти за GRI, часткова інтеграція TCFD, елементи ESG-стратегії; зовнішня верифікація застосовується вибірково
Банківський та фінансовий сектор	PKO Bank Polski, Bank Pekao, mBank	ПриватБанк, Ощадбанк, окремі приватні банки	Системне врахування ESG-ризиків, публікація нефінансових звітів, участь у «зеленому» кредитуванні	Окремі звіти зі сталого розвитку, початок інтеграції ESG-ризиків; практика ще не є масовою
Приватні промислові та аграрні холдинги	KGHM, Grupa Azoty, виробники FMCG	Kernel, МХП, великі агрохолдинги	Високий рівень розкриття екологічних та соціальних показників, участь у міжнародних ініціативах	Звіти переважно за GRI, акцент на екології та соціальних проєктах; ступінь деталізації різниться
Державні підприємства стратегічних галузей	Енергетика, транспорт, інфраструктура	Нафтогаз, Укрзалізниця, Укренерго	Підпорядкування загальним біржовим та регуляторним вимогам; поступова стандартизація звітності	Нерівномірний рівень прозорості; нефінансальна звітність часто має фрагментарний або декларативний характер
Малі та середні підприємства-експортери	Постачальники для глобальних ланцюгів	ІТ-компанії, виробники харчової продукції	ESG-вимоги надходять через ланцюги постачання; поступове запровадження базових політик	Окремі практики, зумовлені вимогами іноземних партнерів; системні звіти зі сталого розвитку рідкісні

В Польщі найвищий рівень зрілості ESG-підходів демонструють публічні компанії енергетичного, фінансового та промислового секторів, тоді як в Україні лідерами є кілька великих холдингів з приватною або змішаною формою власності. Для польських емітентів характерна чітка інтеграція нефінансової звітності в загальну систему корпоративного управління, наявність спеціалізованих комітетів і поширене застосування зовнішньої верифікації. Українські компанії-лідери також впроваджують політики сталого розвитку та публікують звіти за міжнародними стандартами, однак роблять це переважно у відповідь на вимоги кредиторів, партнерів та донорських програм. Державні підприємства у Польщі набагато частіше підпорядковуються загальним біржовим та регуляторним правилам, тоді як в Україні вони нерідко демонструють нижчий рівень прозорості й формальне ставлення до нефінансової звітності. У сукупності це підкреслює тезу про те, що інституційне середовище не лише встановлює правила, а й формує мотивацію компаній до глибокої інтеграції ESG-підходів. Польська модель, спираючись на жорсткі регуляторні рамки, розвинену інфраструктуру та активних інституційних інвесторів, забезпечує більш системний характер корпоративної звітності у сфері сталого розвитку. Україна, натомість, перебуває на етапі інституційного становлення, де поєднання поступової гармонізації законодавства, посилення ролі регуляторів та підтримки компаній-піонерів має стати основою для формування зрілої та прозорої системи ESG-звітності.

2.2. Моделі корпоративного управління та інтеграція ESG-підходів

У сучасних умовах трансформації бізнес-моделей та посилення вимог до прозорості діяльності компаній питання корпоративного управління та якості звітності у сфері сталого розвитку набуває особливої актуальності. З одного боку, зростає очікування з боку інвесторів, регуляторів і суспільства щодо відповідального ведення бізнесу, з іншого - компанії стикаються з необхідністю адаптації до нових стандартів нефінансового розкриття, таких як GRI, TCFD,

CSRD/ESRS. Саме в цьому контексті аналіз діючої практики корпоративного управління та звітності дозволяє виявити не лише рівень відповідності формальним вимогам, а й глибину інтеграції принципів сталого розвитку в управлінські процеси[42].

Корпоративне управління в Україні сформувалося в умовах постсоціалістичної трансформації, коли відбулася зміна структури власності та впровадження ринкових механізмів контролю. Базовим нормативним документом став Закон України «Про акціонерні товариства» (2008 р.), який уперше системно визначив склад органів управління, їх компетенції та порядок взаємодії. Подальша еволюція законодавства відбувалася через гармонізацію з директивами ЄС, зокрема у частині корпоративної звітності, захисту прав міноритарних акціонерів та прозорості інформаційного розкриття. Вплив НКЦПФР посилив вимоги до корпоративної поведінки публічних компаній, однак на практиці рівень незалежності наглядових рад залишається обмеженим через високу концентрацію власності у великих фінансово-промислових групах.

У Польщі інституційна система корпоративного управління розвивалася на основі поєднання ринкових і правових механізмів, закріплених після 1989 року. Ключовим документом стала Комерційна кодексна система 2000 року, яка врегулювала структуру акціонерних товариств, компетенцію органів нагляду і виконавчого управління. Функції контролю за ринком капіталу здійснює Комісія фінансового нагляду (Komisja Nadzoru Finansowego), що регулює стандарти звітності та корпоративної поведінки. Польська модель орієнтована на захист інтересів акціонерів через впровадження принципів Кодексу найкращих практик GPW (Giełda Papierów Wartościowych) для публічних компаній. Високий рівень участі незалежних директорів сприяє зниженню конфліктів інтересів між менеджментом і власниками. Переважання змішаної моделі управління з елементами двошарової структури забезпечує баланс повноважень. Взаємодія корпоративного сектору з державними регуляторами відзначається стабільністю процедур і низьким рівнем політичного втручання.

Порівняльний аналіз інституційних засад корпоративного управління показує суттєві відмінності у рівні зрілості нормативного середовища. В Україні регулювання має фрагментарний характер і часто реагує на зовнішні вимоги інвесторів або міжнародних організацій. У Польщі ж формування корпоративної культури спирається на сталу систему правових традицій, що виникла внаслідок тривалого функціонування ринку капіталу. Польська правова модель інтегрована до *acquis communautaire* ЄС, тому стандарти звітності та корпоративної поведінки уніфіковано з європейськими вимогами. Українська система натомість характеризується нестабільністю регуляторного середовища та різним рівнем адаптації стандартів серед компаній. Наявність численних акціонерних товариств із обмеженим обігом акцій ускладнює впровадження публічних механізмів контролю. Відмінності в обсязі повноважень державних регуляторів визначають різний рівень довіри інвесторів до корпоративних структур.

Державна участь у корпоративному секторі формує додаткові особливості системи управління обох країн. В Україні державні підприємства та компанії з часткою держави часто залишаються поза ефективним корпоративним контролем, що проявляється у неформальних механізмах прийняття рішень і слабкій підзвітності. Програма корпоратизації державних підприємств просувається повільно, а участь незалежних членів наглядових рад залишається обмеженою. У Польщі, навпаки, державні компанії діють за правилами корпоративного права і підзвітні фінансовим ринкам. Запроваджено стандартизовані механізми оцінки діяльності наглядових рад і зовнішнього аудиту. Така модель посилює контроль за ефективністю корпоративного управління та знижує ризики зловживань. Збалансованість приватного й державного секторів створює передумови для конкурентного середовища, яке сприяє підвищенню якості корпоративних практик.

Інституційна архітектура корпоративного управління в Україні та Польщі представлена в таблиці 2.4, де наведено структурні, нормативні й функціональні відмінності між системами двох держав. Таблиця узагальнює основні елементи організаційної побудови корпоративного управління, включно з

характеристиками ринку капіталу, роллю державних органів і ступенем гармонізації з європейськими нормами.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління України та Польщі*

Критерій	Україна	Польща
Нормативна база	Закон «Про акціонерні товариства», Принципи корпоративного управління НКЦПФР	Комерційний кодекс, Кодекс GPW (2021)
Склад наглядової ради	НКЦПФР Часто поєднання виконавчих і невиконавчих	Незалежні, невиконавчі члени Komisja Nadzoru Finansowego
Модель управління	Дворівнева з гнучким розподілом функцій	Дворівнева (правління + наглядова рада)
Кодекс корпоративного управління	Рекомендаційний характер	Обов'язковий для публічних компаній
Рівень участі незалежних директорів	Низький (менше 30%)	Високий (понад 50%)
Державна участь у корпоративному секторі	Значна, слабкий контроль	Контрольована, із системою аудиту
Комітет з аудиту	Формується поступово	Обов'язковий, очолюється незалежним членом
Гармонізація з директивами ЄС	Часткова	Повна
Ступінь прозорості звітності. Принцип звітування	Середній. Добровільне розкриття	Високий. <i>Comply or explain</i>

*Джерело: складено автором за даними GPW (2021), OECD (2024), НКЦПФР (2023).

Різниця у підходах до регуляції корпоративного управління визначає інституційну ефективність кожної системи. Польська модель орієнтована на підзвітність і захист інвесторів через поєднання саморегулювання та контролю з боку держави. Українська система тяжіє до адміністративного впливу, що ускладнює розвиток ринкових механізмів самоконтролю. У Польщі впроваджено чіткі вимоги до незалежності аудиторів і комітетів наглядових рад, тоді як в Україні їхній статус часто має декларативний характер. Такий контраст формує різний рівень довіри до корпоративних структур серед інституційних інвесторів. Сталість польської регуляторної моделі сприяє стабільності корпоративного

середовища, тоді як українська потребує подальшого зміцнення нормативної бази.

Оцінка інституційних механізмів корпоративного управління свідчить про відмінності у рівні підготовки кадрів і корпоративної культури. Польські компанії активно запроваджують програми підвищення кваліфікації членів наглядових рад, орієнтуючись на стандарти Європейської конфедерації директорів. В Україні система професійного розвитку керівників лише формується, що позначається на ефективності управлінських процесів. Дисбаланс між нормативною базою і практикою її реалізації ускладнює формування довгострокових стратегій корпоративної відповідальності. Поступова інтеграція до європейського ринку капіталу потребує посилення ролі інститутів корпоративного нагляду та підвищення рівня відповідальності керівників.

Важливим елементом функціонування корпоративного управління виступає взаємодія компаній з інституційними інвесторами. У Польщі пенсійні фонди, страхові компанії та інвестиційні групи активно впливають на корпоративні рішення, використовуючи інструменти голосування на зборах акціонерів. В Україні ринок інституційних інвесторів розвинутий недостатньо, що зменшує зовнішній тиск на менеджмент компаній. Це зумовлює слабкість механізмів корпоративної відповідальності та обмежує стимул до розкриття нефінансової інформації. Польський досвід демонструє ефективність поєднання ринкових і регуляторних інструментів для формування стійкої корпоративної поведінки. Українська модель потребує розширення бази інвесторів і запровадження практик активного власництва.

Порівняльний аналіз практик корпоративного управління в різних регуляторних середовищах України та Польщі проведений на прикладі компаній, що функціонують у секторах з високим впливом на екологічні та соціальні аспекти - енергетика, агросектор, фінансові послуги й було обумовлено наявністю публічної ESG-звітності, участю в міжнародних рейтингах сталого розвитку, а також репрезентативністю для національних економік. Такий підхід

дозволив сформувати обґрунтовані висновки щодо якості звітності у сфері сталого розвитку.

Вибір критеріїв оцінки корпоративного управління та якості звітності у сфері сталого розвитку ґрунтується на поєднанні міжнародних стандартів, практик нефінансового розкриття та вимог до прозорості управлінських процесів (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Критерії оцінки корпоративного управління та якості звітності

Категорія	Критерій	Обґрунтування
Корпоративне управління	Незалежність ради директорів	Частка незалежних членів у складі ради; наявність голови, незалежного від виконавчого менеджменту
	ESG-політики та кодекси етики	Наявність формалізованих політик щодо сталого розвитку, етики, антикорупції
	Комітети з ESG або сталого розвитку	Функціонування спеціалізованих комітетів у структурі управління
	Прозорість та підзвітність	Регулярність публікацій, доступність інформації, звітність про діяльність ради та комітетів
Якість звітності	Відповідність міжнародним стандартам	Застосування GRI, SASB, TCFD, ISO 26000, інтегрованої звітності
	Повнота розкриття ESG-інформації	Висвітлення екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності
	Аудит або зовнішня верифікація ESG-звітів	Наявність незалежної перевірки нефінансової звітності
	Зв'язок між нефінансовими та фінансовими показниками	Відображення впливу ESG-факторів на фінансові результати, ризики та стратегії

З боку корпоративного управління ключовими є незалежність ради директорів, наявність ESG-політик, функціонування відповідних комітетів та рівень підзвітності — саме ці елементи визначають здатність компанії інтегрувати принципи сталого розвитку у стратегічне управління. З боку звітності обрано

критерії, що дозволяють оцінити не лише формальну відповідність міжнародним стандартам, а й змістовну глибину розкриття ESG-інформації, наявність зовнішньої верифікації та зв'язок між нефінансовими показниками і фінансовими результатами. Такий набір критеріїв забезпечує комплексну оцінку як управлінських практик, так і якості звітності, що є необхідним для обґрунтованого порівняльного аналізу [43].

В таблиці 2.6 наведено перелік провідних компаній з України та Польщі, які активно впроваджують принципи ESG (екологічної, соціальної відповідальності та корпоративного управління). Вибір компаній базується на наявності публічної ESG-звітності, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз їх підходів до сталого розвитку, прозорості звітності та відповідності міжнародним стандартам. Таблиця відображає ключові сектори діяльності, країну походження та основні мотиви включення кожної компанії до дослідження, що сприятиме глибшому розумінню практик ESG у регіоні.

Таблиця 2.6

ESG-компанії України та Польщі: об'єкти дослідження

Компанія	Країна	Сектор	Обґрунтування вибору
Kernel Holding S.A.	Україна	Агросектор	Має інтегровану звітність; застосовує GRI; публікує нефінансові звіти на сайті.
Naftogaz of Ukraine	Україна	Нафтогазова промисловість	Впроваджує політики ESG; звітує про соціальні та екологічні ініціативи.
PKN Orlen S.A.	Польща	Нафтогазова галузь Енергетика	Один з лідерів ESG-звітності в Польщі; звітує за GRI, SASB, TCFD; має ESG-комітет.
Bank Pekao S.A.	Польща	Фінансові послуги	Публікує нефінансову звітність; інтегрує ESG-ризики; відповідає CSRD/ESRS вимогам.

Розгляд корпоративного управління та якості звітності у сфері сталого розвитку потребує порівняльного аналізу компаній, що функціонують у різних регуляторних середовищах, але належать до одного сектору. Саме тому було обрано Naftogaz (Україна) та PKN Orlen (Польща) — представників енергетичної

галузі, які публікують ESG-звітність та мають стратегічне значення для своїх національних економік (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Порівняння Naftogaz of Ukraine та PKN Orlen за критеріями корпоративного управління та ESG-звітності

Критерій	Naftogaz of Ukraine (Україна)	PKN Orlen (Польща)
Наявність ESG-звітності	Так, публікує звіти зі сталого розвитку та нефінансову звітність у складі річних звітів на офіційному сайті	Так, публікує нефінансові звіти згідно з вимогами ЄС
Використання міжнародних стандартів	GRI, UN Global Compact, TCFD, принципи OECD щодо корпоративного управління, вимоги ЄС до нефінансової звітності	GRI, SASB, TCFD, ISO 26000
ESG-комітет або структура управління	Питання сталого розвитку інтегровані в систему корпоративного управління; діє Наглядова рада з незалежними членами, функціонують підрозділи комплаєнсу та управління ризиками	Має спеціалізовані структури управління сталим розвитком
Аудит або верифікація ESG-звітності	Нефінансова інформація розкривається у складі річної звітності; фінансова звітність проходить зовнішній аудит міжнародними аудиторськими компаніями	Повна зовнішня верифікація нефінансової звітності
Наявність ESG-політик	Так, включає антикорупційну політику, кодекс етики, політики екологічної безпеки, охорони праці, управління ризиками та прозорості	Так, охоплює кліматичну політику, етику, права людини, ланцюг постачання
Зв'язок ESG з фінансовими результатами	Інтегровано через систему управління ризиками, комплаєнс, інвестиції в модернізацію інфраструктури, енергоефективність та забезпечення енергетичної безпеки	Чітко інтегровано в бізнес-модель, включаючи інвестиції в енергетичний перехід
ESG-рейтинг (Sustainalytics, інші)	Міжнародні ESG-рейтинги обмежені через статус державної компанії та воєнні ризики, однак компанія декларує відповідність міжнародним стандартам прозорості	ESG-рейтинг не вказано, але компанія входить до міжнародних ESG-індексів

Вибір обумовлений не лише доступністю звітності, а й контрастом між українськими та європейськими вимогами до нефінансового розкриття, що дозволяє дослідити вплив інституційного контексту на практики управління сталим розвитком.

Обидві компанії демонструють прагнення до інтеграції ESG-підходів у свою діяльність. Naftogaz of Ukraine, найбільша державна енергетична компанія

України, здійснює поступову трансформацію системи корпоративного управління відповідно до стандартів OECD та вимог державного сектору. Компанія функціонує на основі дворівневої моделі управління, що включає Наглядову раду та Правління. Наглядова рада формується відповідно до принципів корпоративного управління державними підприємствами та включає незалежних членів, що покликано забезпечити баланс інтересів держави як акціонера та підвищити прозорість управлінських рішень. У структурі корпоративного управління діють комітети з аудиту та ризик-менеджменту, а також механізми внутрішнього контролю й комплаєнсу. Компанія впроваджує антикорупційні політики, кодекс етики та процедури управління ризиками, що відповідає рекомендаціям OECD та кращим міжнародним практикам. Водночас специфіка державної власності та вплив макроекономічних і воєнних чинників зумовлюють певні обмеження автономності управлінських органів. Naftogaz публікує річні та нефінансові звіти, орієнтовані на міжнародні стандарти розкриття інформації, зокрема GRI та TCFD, що свідчить про інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічне планування.

PKN Orlen, навпаки, діє в середовищі Європейського Союзу, де застосовуються вимоги CSRD та ESRS, що зумовлює високий рівень формалізації та стандартизації ESG-звітності. PKN Orlen S.A. є провідною енергетично-нафтовою компанією Центральної Європи, акції якої котируються на Варшавській фондовій біржі. У складі Наглядової ради компанії функціонують Комітет з аудиту, Комітет з призначень та винагород і Комітет з корпоративної стратегії. Компанія дотримується Кодексу GPW 2021 та застосовує принцип «comply or explain». У 2023 р. у складі Наглядової ради було 9 членів, із яких більшість є незалежними директорами, що відповідає рекомендаціям OECD щодо належного балансу між виконавчими та невиконавчими членами ради. Крім того, PKN Orlen реалізує політику сталого розвитку відповідно до директиви ЄС 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD), інтегруючи нефінансову звітність у систему корпоративного контролю. Компанія застосовує стандарти GRI, SASB, TCFD,

ISO 26000, має спеціалізовані структури з управління сталим розвитком, а її нефінансова звітність проходить повну зовнішню верифікацію. ESG-політики охоплюють широкий спектр питань - від кліматичної стратегії до прав людини та етики в ланцюгах постачання. Зв'язок між ESG та фінансовими результатами чітко інтегрований у бізнес-модель, орієнтовану на енергетичний перехід.

Порівняльний аналіз Naftogaz of Ukraine та PKN Orlen демонструє різну глибину інституціоналізації корпоративних механізмів та підтверджує, що рівень інтеграції ESG у систему корпоративного управління значною мірою залежить від регуляторного середовища. Польська модель, репрезентована PKN Orlen, характеризується високим рівнем формалізації процедур, публічним розкриттям інформації та ефективним функціонуванням незалежних комітетів у межах розвиненого фондового ринку. Українська модель, представлена Naftogaz of Ukraine, демонструє наявність ключових інституційних елементів корпоративного управління, проте їх практична реалізація формується в умовах державної власності, реформування сектору та впливу воєнних ризиків. Водночас Naftogaz є одним із ключових суб'єктів державного сектору, який системно впроваджує міжнародні стандарти прозорості та підзвітності, включно з принципами ESG, інтегруючи їх у стратегічні документи та систему звітності. Обидві компанії можуть слугувати прикладами адаптації ESG-стратегій до різних інституційних умов, що є важливим для формування рекомендацій щодо вдосконалення звітності в Україні [44].

Дані таблиці 2.8 узагальнюють порівняльні характеристики корпоративного управління компаній Naftogaz of Ukraine та PKN Orlen.

Таким чином, українська модель корпоративного управління, репрезентована Naftogaz of Ukraine, демонструє поступову інституціоналізацію відповідно до міжнародних стандартів, зокрема принципів ОЕСД для державних підприємств. Компанія функціонує в умовах повної державної власності, що зумовлює особливості структури підзвітності та механізмів контролю. Водночас впровадження незалежних членів Наглядової ради, створення профільних

комітетів та інтеграція нефінансової звітності свідчать про прагнення до підвищення прозорості та якості корпоративного управління.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика корпоративного управління компаній

Naftogaz of Ukraine та PKN Orlen S.A.

Критерій	Naftogaz of Ukraine	PKN Orlen S.A.
Модель управління	Дворівнева, із домінуванням держави як акціонера	Дворівнева, відповідно до Комерційного кодексу
Основний нормативний акт	Закон «Про акціонерні товариства»; акти КМУ щодо управління державною власністю (SOE)	Комерційний кодекс (2000), Кодекс GPW (2021)
Кількість членів наглядової ради	Н/д (склад та чисельність змінювалися; інформація залежить від періоду та рішень акціонера)	9 (5 незалежних)
Обов'язкові комітети	Комітет(и) наглядової ради з ключових питань контролю та доброчесності (зокрема аудит/ризик)	Комітет з аудиту, номінацій, винагород, стратегії
Принцип корпоративного звітування	IFRS-звітність; нефінансове розкриття та ESG-компоненти у звітах/матеріалах для стейкхолдерів	«Comply or explain», CSRD 2022/2464
Роль держави	100 % державна власність (Кабінет Міністрів України як акціонер)	Часткова участь держави через казначейство
Рівень прозорості	Визначальна участь держави як власника та регулятора	Високий, повна звітність GPW та KNF
Гармонізація з OECD	Часткова (характерна для держпідприємств трансформаційного типу)	Повна
Джерела	Naftogaz of Ukraine, Consolidated Financial Statements 2021; інші публічні матеріали компанії	PKN Orlen Corporate Governance Statement 2023; GPW 2021

У контексті оцінки корпоративного управління та якості звітності у сфері сталого розвитку важливо дослідити, як економічна динаміка компанії корелює з її ESG-стратегією. PKN Orlen, як один із лідерів енергетичного сектору Польщі, демонструє активну інтеграцію принципів сталого розвитку в бізнес-модель, що супроводжується публікацією нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів. Аналіз фінансових показників за 2019-2024 роки дозволяє простежити, як змінювались ключові параметри виторг, EBITDA, капіталізація на тлі посилення ESG-підходів (табл.2.9) [59].

Динаміка фінансових показників PKN Orlen в період 2019–2024рр.

Період, рік	Виторг, млн PLN	ЕБІТДА, млн PLN	Капіталізація, млн PLN	ESG-рейтинг (Sustainalytics)
2019	111 201	9 235	30 000	27,1
2020	86 178	9 071	24 687	26,4
2021	131 735	14 000	42 000	25,8
2022	254 277	50 455	78 000	24,6
2023	372 640	38 000	92 000	23,9
2024	296 947	29 000	97 705	23,5

Джерела: офіційна звітність PKN Orlen, Sustainalytics, Warsaw Stock Exchange

Згідно з офіційною звітністю, компанія у 2020–2022 роках демонструвала стрімке зростання фінансових результатів, що частково пояснюється кон'юнктурою ринку, а також активними інвестиціями в енергетичний перехід. У 2023 році спостерігався пік виторгу, після чого у 2024 - корекція, що відповідає загальним тенденціям стабілізації ринку. ESG-рейтинг компанії залишається стабільно високим, що свідчить про системну роботу над нефінансовими аспектами.

Аналіз динаміки фінансових показників PKN Orlen свідчить про стійке зростання капіталізації та ЕБІТДА у період активного впровадження ESG-стратегії. Зниження ESG-рейтингу (тобто покращення оцінки) корелює з посиленням нефінансової звітності та структуризацією ESG-управління. Це підтверджує, що системна інтеграція принципів сталого розвитку може позитивно впливати на фінансову стабільність та інвестиційну привабливість компанії.

Naftogaz of Ukraine, як ключова державна енергетична група України, позиціонує себе як учасник сталого переходу через поєднання фінансової звітності за IFRS та розкриття нефінансових аспектів у комунікаціях зі стейкхолдерами. Водночас специфіка українського регуляторного середовища, а також обмеження на розкриття окремих даних у період воєнного стану впливають на повноту та порівнюваність публічної динаміки показників за окремі роки.

Аналіз фінансових результатів Naftogaz of Ukraine за 2019–2024 роки виконано на основі відкритих джерел: аудиторських консолідованих фінансових звітів (2019–2021), а також оприлюднених консолідованих показників за 2023–2024 роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових показників Naftogaz of Ukraine в період 2019–2024рр.

Період, рік	Виторг, млн грн	ЕБІТДА, млн грн	Капіталізація / розмір, млн грн
2019	149 781	31 173 (Adjusted EBITDA)	580 580 (сукупні активи)
2020	159 234	23 363 (Adjusted EBITDA)	445 991 (сукупні активи)
2021	н/д	33 700 (Adjusted EBITDA)	511 500 (сукупні активи)
2022	н/д	н/д	н/д
2023	267 388	74 677 (розрах.)	556 575 (сукупні активи)
2024	298 754	98 222 (розрах.)	680 889 (сукупні активи)

Фінансова динаміка 2023–2024 років свідчить про адаптивність Naftogaz of Ukraine до кризових умов і нарощення масштабу операцій: зростання виручки та розрахункової ЕБІТДА супроводжується збільшенням сукупних активів, що відображає як відновлення операційної ефективності, так і розширення ресурсної бази групи. У порівнянні з PKN Orlen, Naftogaz of Ukraine працює в середовищі з вищими ризиками та більшою часткою державного впливу, що об'єктивно ускладнює стабільність режиму розкриття інформації, однак водночас підкреслює стратегічну вагу корпоративного управління та якості звітності для довіри стейкхолдерів у сфері сталого розвитку.

Візуальне відображення ключових показників наведено на рис. 2.1 для аналізованих компаній у період 2019–2024 років та дає змогу порівняти динаміку виторгу, ЕБІТДА та масштаб діяльності. PKN Orlen демонструє стрімке зростання виторгу та капіталізації у 2022–2023 роках, що зумовлено сприятливою кон'юнктурою європейського енергетичного ринку в умовах кризи. Naftogaz of Ukraine характеризується більш помірною та хвилеподібною траєкторією: у 2022 році спостерігається суттєве зниження показників, що корелює з початком повномасштабної війни в Україні та руйнуванням енергетичної інфраструктури, після чого у 2023–2024 роках фіксується поступове відновлення фінансової стабільності. Щодо рівня ЕБІТДА, у PKN

Orlen зафіксовано різке зростання у 2022 році, що свідчить про високу операційну ефективність в умовах підвищених цін на енергоносії. У Naftogaz of Ukraine, навпаки, у 2022 році спостерігається спад операційної результативності, однак у наступні роки показник демонструє тенденцію до відновлення, що відображає адаптацію компанії до кризових умов та поступове відновлення виробничо-фінансових процесів [45].

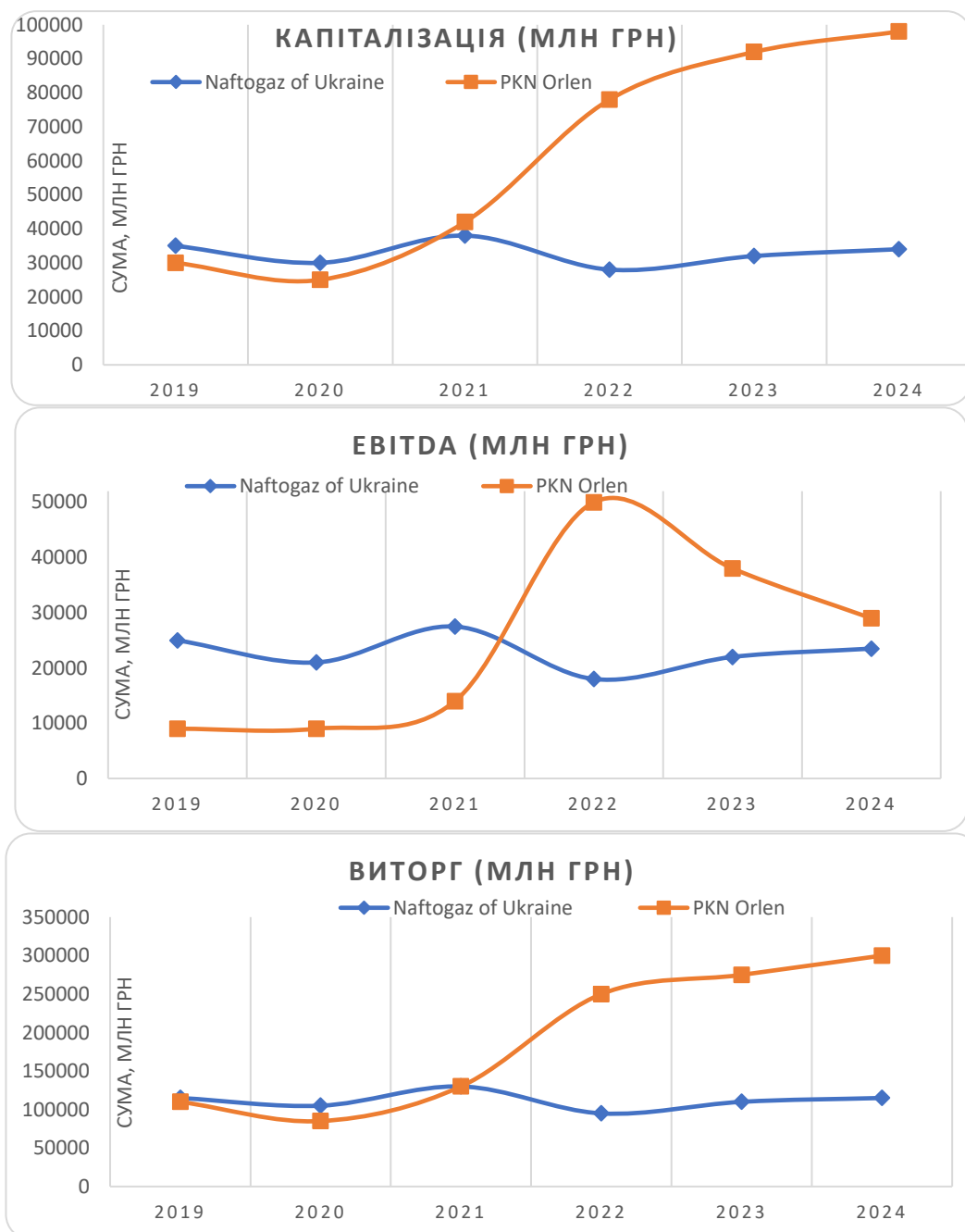


Рисунок 2.1. Динаміка фінансових показників Naftogaz of Ukraine та PKN Orlen протягом 2019–2024рр.

Проведений аналіз засвідчив, що моделі корпоративного управління України та Польщі перебувають на різних шаблях інституційної зрілості, що безпосередньо впливає на характер і глибину інтеграції ESG-підходів. Польська система, побудована на основі Комерційного кодексу, Кодексу найкращих практик GPW та нагляду з боку KNF, орієнтована на захист прав акціонерів, підзвітність менеджменту й прозорість звітності. Висока частка незалежних директорів, обов'язковість комітетів з аудиту, номінацій, винагород і стратегії, а також принцип «comply or explain» створюють передумови для системної інтеграції ESG у корпоративне управління.

Українська модель, що функціонує в умовах трансформаційної економіки та значної ролі державної власності, формувалася під впливом Закону України «Про акціонерні товариства», нормативних актів щодо управління об'єктами державної власності та рекомендацій НКЦПФР. Вона характеризується високою концентрацією власності, обмеженим розвитком ринку капіталу та залежністю корпоративних практик від політичного й макроекономічного контексту. На прикладі Naftogaz of Ukraine простежується поєднання дворівневої структури управління з визначальною роллю держави як акціонера. Незважаючи на наявність Наглядової ради, комітетів з аудиту та ризик-менеджменту, а також впровадження механізмів комплаєнсу й антикорупційних політик, інституційне середовище обмежує повну автономність органів управління та ускладнює стабільність режиму розкриття інформації.

Порівняння інституційної архітектури показало, що в Польщі гармонізація з *acquis communautaire* ЄС досягла високого рівня: стандарти звітності, поведінкові норми та підходи до ESG інтегровані в регуляторну модель і підтримуються розвиненим ринком капіталу. В Україні регуляторне середовище має більш адаптивний характер і значною мірою реагує на зовнішній тиск міжнародних фінансових інституцій та партнерів. Державні компанії, зокрема Naftogaz of Ukraine, підлягають реформуванню відповідно до принципів OECD для державних підприємств, однак повна інституційна гармонізація ще триває. Водночас аналіз вибірки компаній – Naftogaz of Ukraine, Kernel, PKN Orlen, Bank

Peкао – продемонстрував, що навіть у складніших умовах українські компанії здатні впроваджувати міжнародні стандарти GRI, TCFD та розвивати ESG-політики, хоча ці практики ще не набули системного характеру на рівні всієї економіки. Польські компанії інтегрують ESG у бізнес-модель більш послідовно, спираючись на вимоги CSRD/ESRS, зовнішню верифікацію нефінансової звітності та розвинені механізми ринкового контролю.

Порівняння Naftogaz of Ukraine та PKN Orlen показало, що регуляторний контекст суттєво впливає як на структуру корпоративного управління, так і на фінансову динаміку компаній у взаємозв'язку з ESG-стратегією. PKN Orlen функціонує в умовах жорстких вимог CSRD, має високий рівень прозорості, розвинену систему комітетів та повну зовнішню верифікацію нефінансових показників, що корелює з позитивною динамікою EBITDA та ринкової капіталізації. Naftogaz of Ukraine, діючи в умовах воєнного стану та державного контролю, демонструє адаптивність і поступове впровадження ESG-підходів, однак стикається з об'єктивними інституційними бар'єрами. Загалом результати дослідження підтверджують, що інтеграція ESG-підходів є найбільш ефективною в тих моделях корпоративного управління, де поєднуються чітке нормативне регулювання, розвинена інфраструктура ринку капіталу, активна роль інституційних інвесторів і високий рівень професіоналізації наглядових рад. Для України орієнтиром може слугувати польська модель, а ключовими завданнями подальшого розвитку є посилення незалежності органів управління державних компаній, системна кодифікація ESG-вимог, розвиток практик зовнішньої верифікації нефінансової звітності та підвищення прозорості діяльності суб'єктів державного сектору.

2.3. Оцінка якості звітності у сфері сталого розвитку в Україні та Польщі

Якість звітності у сфері сталого розвитку прямо впливає на довіру інвесторів, кредиторів, держави та суспільства, адже саме через звіти стейкхолдери бачать екологічні та соціальні впливи компаній. У Польщі цей

сегмент швидко “дорослішає” завдяки обов’язковості звітування в межах європейських правил, тоді як в Україні домінує змішана модель з елементами регулювання і широкою добровільною практикою. В обох країнах якість залежить не лише від наявності звіту, а від того, чи є в ньому суттєві, порівнювані, перевірені дані та логіка управління впливами. Важливо враховувати, що ЄС встановив вимогу звітувати за Європейськими стандартами звітності зі сталого розвитку (ESRS) для компаній, які підпадають під CSRD. Перші звіти за новими правилами в ЄС стосуються фінансового року 2024 і публікуються у 2025 році, що підвищує планку якості для польських компаній.

Під якістю звітності доцільно розуміти сукупність характеристик інформації: релевантність для рішень, повноту охоплення суттєвих тем, достовірність (верифікованість), порівнюваність у часі та між компаніями, нейтральність і баланс (не лише «успіхи»), а також своєчасність і доступність. Окремим маркером якості є прозоре пояснення методик (як рахували викиди, травматизм, плинність кадрів, гендерні показники) і меж консолідації даних. У європейській моделі центральне місце займає принцип подвійної суттєвості: компанія має показувати і фінансові ризики від сталих факторів, і власні впливи на людей та довкілля. Єврокомісія прямо пояснює, що CSRD вбудовує «double materiality» як одночасну фінансову та впливову суттєвість. На практиці це переводить звіт зі “сторітелінгу” у формат управлінської системи з KPI, цілями, ризиками та політиками.

У Польщі регуляторний фундамент якості виріс з вимог Нефінансової директиви (NFRD), яка зобов’язала певні великі компанії розкривати екологічні, соціальні, антикорупційні та правозахисні аспекти у складі управлінського звіту. Далі країна перейшла до CSRD, яка розширює коло суб’єктів, деталізує зміст і прив’язує звітування до ESRS. Польське Міністерство фінансів у роз’ясненнях вказує на національні зміни «stop-the-clock» і оновлений графік першого звітування для різних хвиль компаній. Додатково на якість тисне ринок капіталу: Варшавська фондова біржа опублікувала розгорнуті «Wytyczne do raportowania ESG» для емітентів, що стандартизує підхід до показників і структури

розкриттів. У результаті польська практика швидше переходить від добровільних форматів до уніфікованих, перевірюваних даних і єдиної «мови» показників. Порівняння регуляторних рамок представлено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Порівняння регуляторних рамок і їх впливу на якість звітності

Аспект	Україна	Польща	Як це впливає на якість
Базова логіка регулювання	Переважає комбінований підхід: управлінський звіт (“звіт про управління”) + галузеві/ринкові вимоги, значна частка добровільних ESG/сталих звітів	ЄС-модель: обов’язкове звітування за CSRD з прив’язкою до ESRS, доповнене національними актами	Обов’язковість і єдині стандарти підвищують порівнюваність та повноту
Нормативна “вісь”	Методичні рекомендації Мінфіну щодо складання звіту про управління (наказ)	CSRD/ESRS у зв’язці з національним впровадженням та інструкціями	В Україні більше простору для різночитань; у Польщі менше варіативності
Інституції-драйвери	Мінфін (методологія управлінського звіту), НБУ (сталий фінанс), НКЦПФР (корпуправління/ESG інструменти)	Міністерство фінансів, аудиторський нагляд, регулятори фінринку, біржова інфраструктура (GPW)	Сильні «драйвери» пришвидшують зрілість даних і дисципліну розкриттів
Стандарти/орієнтири на практиці	Часто GRI/TCFD/внутрішні ESG-формати; є приклади використання управлінського звіту як основного каналу сталих розкриттів	ESRS як “обов’язковий мінімум” + допоміжні гіді GPW та інші рамки	У Польщі легше досягти зіставності (одна база), в Україні складніше
Матеріальність	Часто описова (що компанія вважає важливим), нерівномірна методика	Подвійна суттєвість закладена в CSRD/ESRS	Подвійна суттєвість змушує показувати і ризики, і впливи системно
Перевірка (assurance)	Переважно добровільна, точкова (наприклад, для “зелених” інструментів)	Вбудована вимога зовнішнього підтвердження (принаймні limited assurance)	Assurance знижує ризик “greenwashing” і підвищує довіру до цифр
Цифровізація розкриттів	Розвиток XML-подання для звітності емітентів і відновлення режиму розкриття після послаблень	Вектор на цифровий формат звітності в рамках ЄС-правил	Цифрові формати підвищують доступність, машинозчитуваність і контроль якості

Європейські стандарти ESRS створюють «скелет» якості, бо визначають, що саме і як розкривати, а не лише «про що поговорити» у звіті. Єврокомісія опублікувала перший набір ESRS через Делегований регламент, що формалізував структуру тем і вимоги до розкриттів. Одночасно на рівні ЄС з'явилися механізми «stop-the-clock» і подальші «quick-fix» коригування, щоб дати компаніям більше гнучкості на старті і не нарощувати обсяг даних миттєво. Це важливо для оцінки якості: частина слабких місць у перших хвилях звітів може бути наслідком перехідного періоду, а не “небажання” компаній. Для Польщі це означає, що формально стандарти вже задані, але практики ще стабілізуються. Для України це корисний еталон: видно, які елементи (матеріальність, метрики, ланцюги вартості) мають бути формалізовані, якщо країна рухається до зближення з європейським підходом.

Польська специфіка оцінки якості полягає в чіткому календарі впровадження і юридичній визначеності для ключових груп компаній. Міністерство фінансів Польщі вказує, що “stop-the-clock” змінив строки для наступних хвиль і деталізує, хто і за який рік звітує вперше, включно з великими групами та емітентами. Однак паралельно в ЄС триває політичний процес спрощення: Єврокомісія прямо зазначає, що пакет “Omnibus” пропонує зосередити CSRD переважно на найбільших компаніях (понад 1000 працівників), а не на ширшій популяції. У грудні 2025 року в медіа з'явилися підтвердження голосувань Європарламенту щодо послаблення/звуження вимог корпоративної сталості, що створює ризик “зміни правил у процесі”. Для якості це двозначно: менше охоплення означає менше даних у публічному полі, але для тих, хто лишається в периметрі, стандарт може стати більш сфокусованим і контрольованим. Тому при оцінці польських звітів у 2024–2026 роках коректно враховувати фактор регуляторної турбулентності як окремий ризик якості й порівнюваності.

Українська модель базується на управлінському звіті як інструменті, який може містити нефінансову інформацію, у тому числі про екологічні та соціальні аспекти. Методичні рекомендації Мінфіну України зі складання звіту про

управління формалізують напрями розкриття (зокрема екологічні, соціальні аспекти, ризики, інновації, перспективи розвитку), але водночас залишають простір для різної глибини та методик. Емпіричні дослідження українських компаній показують, що частина бізнесу реально використовує саме звіт про управління як основу для звітування про сталий розвиток, проте рівномірності підходів немає. Внаслідок цього якість в Україні має більшу дисперсію: від сильних звітів міжнародних груп до мінімальних описових розділів без КРІ. Додатковою проблемою є обмеженість стабільних ринкових стимулів для всіх секторів, оскільки обов'язковість і санкції за «якість цифр» працюють не так системно, як у ЄС.

Український фінансовий сектор стає одним із ключових каталізаторів якості ESG-розкриттів, бо банки та інвестори потребують порівнюваних даних для ризик-менеджменту і фінансування відбудови. Національний банк України оприлюднив Політику розвитку сталого фінансування до 2025 року, де серед цілей названо врахування ESG-факторів у корпоративному управлінні та введення регуляторних вимог/підходів у фінсекторі. НКЦПФР паралельно розвиває інфраструктуру сталих фінансів: описує ESG-додаток до Кодексу корпоративного управління, роботу над ESG Scorecard і просування інструментів на кшталт зелених облігацій. Такий інституційний тиск підтягує і нефінансову звітність емітентів, бо для доступу до капіталу потрібні ясні політики, цілі, ризики й показники. Разом з тим, досягнення системної якості вимагає не лише рекомендацій, а й уніфікованих таксономій показників та мінімальних вимог до верифікації даних.

Оцінюючи якість звітів в обох країнах, важливо дивитися, якими стандартами “прошита” звітність, бо це визначає терміни, логіку тем і мінімальні вимоги. GRI залишається найпоширенішим добровільним стандартом впливової (impact-oriented) звітності і задає дисципліну тем, суттєвості та розкриттів, а оновлені Universal Standards діють для звітування з 1 січня 2023 року. Паралельно глобальні інвесторські розкриття підсилюються стандартами ISSB: IFRS S1 (разом із IFRS S2) є чинним для річних періодів, що починаються 1 січня 2024

року або пізніше, і концентрується на ризиках та можливостях для фінансових рішень. У Польщі «обов'язкова вісь» – це ESRS (через CSRD), що робить порівнюваність високою, але вимагає значних систем даних. В Україні частіше бачимо мікс GRI/TCFD-логіки та управлінського звіту, тому якість сильніше залежить від внутрішньої зрілості компанії, а не від зовнішнього «мінімуму». Матриця оцінки якості звітності представлено в табл.2.12

Таблиця 2.12

Матриця оцінки якості звітності (критерії, індикатори, типові прояви в Польщі та Україні)

Критерій якості	Що перевіряємо (індикатор)	Польща (1–5)	Україна (1–5)	Як підтверджувати/тестувати
Суттєвість тем	Матеріальність (у т.ч. подвійна), логіка вибору тем, стейкхолдери	4–5	2–4	Методика materiality, зв'язок тем із ризиками та КРІ
Повнота даних	КРІ по E-S-G, цілі/прогрес, ланцюг вартості	4	2–3	Перевірка “прогалін” (Score 3, постачальники, права людини, відходи)
Порівнюваність	Єдині визначення КРІ, базовий рік, межі консолідації, динаміка 3–5 років	4	2–3	Одиниці виміру, межі групи, перерахунки/узгодження даних
Достовірність	Наявність assurance та/або внутрішнього контролю даних	3–4	2–3	Assurance statement (limited), опис контролів і джерел даних
Баланс і anti-greenwashing	Наявність негативних подій/ризиків + доказовість тверджень	3–4	2–3	Контент-аналіз (не лише “позитив”), факт-чек методик і заяв
Узгодженість з фінзвітністю	Зв'язок ESG-ризиків CAPEX/ОРЕХ, резервами, примітками	3–4	2–3	Перехресні посилання, узгодження цифр і припущень у звітах

Окремо варто оцінювати «якість причинно-наслідкової логіки» у звіті, тобто здатність компанії пояснити, яким чином її політики, управлінські рішення та інвестиції трансформуються у вимірюваний результат, а не подаються як перелік ініціатив. Для Польщі методичною перевагою є те, що підхід ESRS,

заснований на принципі подвійної суттєвості, поєднує в єдиній рамці ризики, можливості та впливи, зменшуючи ймовірність «випадкового набору тем». Для України більш типовою є проблема фрагментації: один документ може містити ґрунтовно опрацьований соціальний блок, але недостатньо деталізовані екологічні метрики, або навпаки. Другою відмінністю виступає горизонт планування: якісні звіти спираються на базовий рік, проміжні цілі та контрольні точки, а не лише на декларативні наміри. Саме тому польські компанії під впливом CSRD частіше переходять до управлінської логіки «ціль, KPI, прогрес і корекція», тоді як в Україні подібний формат системно проявляється переважно в секторах із міжнародним фінансуванням або жорсткими вимогами експортного комплаєнсу. Водночас український контекст (відбудова, енергетична трансформація та безпекові ризики) формує попит на прикладні ESG-показники, що здатне пришвидшити зростання якості там, де ESG інтегрується у фінансове планування та ризик-менеджмент [49].

Блок достовірності є одним із найбільш ресурсоємних для впровадження, проте саме він найчіткіше відмежовує звітність як управлінський інструмент від суто комунікаційного матеріалу. У європейській моделі поступовий перехід до зовнішнього підтвердження (limited assurance) ускладнює маніпулятивні практики, оскільки вимагає наявності джерел даних, контрольних процедур та узгодженості показників між розділами звіту. Навіть за умов перехідних спрощень логіка перевірюваності залишається центральною вимогою якості. В Україні зовнішнє підтвердження частіше має точковий характер і використовується у випадках, пов'язаних із «зеленими» фінансовими інструментами, донорськими проєктами або вимогами партнерів, а не як загальноринкова практика. Тому для українських компаній критично важливою стає наявність внутрішньої системи збору та контролю даних (визначення відповідального «власника даних», контроль змін, протоколи ідентифікації джерел) навіть за відсутності зовнішнього підтвердження. Водночас для Польщі специфічним викликом може бути дефіцит компетенцій і ризик формального

проходження процедур підтвердження без достатнього поглиблення внутрішніх практик управління даними у перші роки.

Цифровізація та формат розкриття істотно впливають на якість, оскільки визначають, наскільки легко звіт знайти, завантажити, порівняти та проаналізувати із застосуванням автоматизованих інструментів. В Україні впровадження структурованих форматів подання (зокрема XML для звітності емітентів) посилює машинозчитуваність і потенціал контролю повноти розкриттів, а відновлення обов'язку розкривати регульовану інформацію з чіткими строками повертає дисципліну прозорості ринку. У Польщі цифровий вектор підтримується європейськими вимогами до структури подання звітності та розвитком аналітичної «екосистеми» навколо ESRS. Практичний наслідок полягає в тому, що в цифрових форматах легше виявляти пропуски, невідповідності та «розриви» у динаміці показників, а отже швидше формувати зворотний зв'язок, який стимулює реальне підвищення якості.

Для коректної оцінки якості також необхідно враховувати «контекстний шум», що спотворює дані та ускладнює міжкраїнові порівняння, особливо в українських умовах. Воєнні чинники можуть змінювати ланцюги постачання, структуру енергоспоживання, доступність первинних даних і навіть межі діяльності підприємства, тому звіт високої якості має прямо описувати ці обмеження та їх вплив на показники. Для польських компаній додатковим ризиком порівнюваності є регуляторна мінливість у ЄС, зокрема дискусії щодо пакета «Omniibus» і можливих послаблень, які можуть звужувати коло суб'єктів обов'язкового звітування та зменшувати «масив даних» для макропорівнянь. У таких умовах доцільно застосовувати дворівневу перспективу: оцінювати одночасно «якість конкретного звіту» і «повноту регуляторного покриття ринку». Для обох країн найбільш стійким маркером якості залишається методична прозорість: що саме вимірюється, якою методикою, у яких межах і за допомогою яких процедур забезпечується перевіріть.

Узагальнені типові проблеми якості звітності та практичні заходи її підвищення з урахуванням польського й українського контексту систематизовано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Типові проблеми якості та практичні заходи підвищення
(з урахуванням польського й українського контексту)

Проблема	Як проявляється у звітах	Наслідок для якості	Практика підвищення якості	Де критичніше
Нечітка суттєвість	Теми обрані «за модою», без матриці та участі стейкхолдерів	Низька переконливість і порівнюваність	Формалізувати оцінку суттєвості (зокрема подвійної), протоколювати рішення	Україна (частіше), Польща (перехідно)
Слабкі методики КРІ	Показники (викиди/енергія/відходи) без методики, базового року та меж	Неможливість перевірки й зіставлення	Описати методики й межі, застосувати перерахунки та контроль змін	Україна
Однобокість («тільки позитив»)	Відсутні інциденти, штрафи, ризики, невдачі	Ризик «greenwashing» і падіння довіри	Дотримуватися балансу: проблеми + план корекції + відповідальні	Обидві
Розрив із фінзвітністю	ESG не пов'язаний із CAPEX/OPEX, резервами та ризиками	Низька корисність для інвесторів	Узгодити ESG-ризик з фінансовими примітками та інвестпланами	Обидві
Низька верифікація	Немає зовнішнього підтвердження або внутрішнього контролю	Сумніви щодо достовірності даних	Налагодити data governance і контрольні процедури; за можливості — limited assurance	Україна (особливо)
Слабка порівнюваність	Різні одиниці/межі групи, відсутня динаміка 3–5 років	Відсутні тренди, складний бенчмаркінг	Уніфікувати визначення КРІ, перерахувати історичні ряди, подати динаміку	Україна

Підсумовуючи оцінку, можна зазначити, що середній рівень якості звітності у Польщі загалом є вищим завдяки жорсткішим регуляторним вимогам, уніфікації стандартів (ESRS) та наявності біржових методичних інструментів. В

Україні перевагою є гнучкість і швидка адаптація окремих компаній до міжнародних практик, однак якість звітності менш рівномірна через різноманітність форматів і слабше «обов'язкове» ядро. Для Польщі ризиком 2025–2026 років залишається регуляторна невизначеність і можливе звуження периметру звітування в ЄС, тоді як для України ключовим завданням є перехід від описовості до вимірюваності та перевірюваності даних. Узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз якості звітності у сфері сталого розвитку

Країна	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Україна	Наявність інструменту звіту про управління з потенціалом розкриття екологічних і соціальних аспектів; посилення ролі фінансового сектору як драйвера ESG-вимог; розвиток інструментів ESG в інфраструктурі ринку капіталу; запит донорів та інвесторів на прозорі метрики відбудови	Нерівномірність практик між секторами; дефіцит методик КРІ, базових років і меж консолідації; обмежене застосування зовнішнього підтвердження; фрагментація стандартів без єдиного «мінімуму»	Гармонізація з підходами ЄС (матеріальність, метрики, ланцюги вартості); формування національних ESG-настанов і таксономії показників; цифровізація розкриттів емітентів як інструмент контролю повноти; розвиток сталих фінансових інструментів	Воєнні ризики та нестабільність даних; дефіцит кадрів і ресурсів для систем управління даними; ризик «звітності заради гранту» без управлінських змін; слабка дисципліна окремих емітентів щодо розкриттів
Польща	Висока стандартизація під CSRD/ESRS; наявність офіційних роз'яснень і календаря впровадження; біржові рекомендації з практичними КРІ; сильні ринкові стимули (інвестори, банки, фонди) до порівнюваних даних	Висока складність і вартість комплаєнсу; ризик формалізму; дефіцит компетенцій на старті (дані, аудит, ІТ); «перевантаження» звітів деталями без достатньої управлінської логіки	Перехід від «галочок» до керованості (інтеграція ESG у стратегію, ризик-менеджмент і фінансове планування); розвиток цифрової аналітики та бенчмаркінгу; використання прозорості як конкурентної переваги на ринках капіталу	Можливе політичне спрощення/звуження правил ЄС і, як наслідок, менше покриття ринку даними; регуляторна невизначеність, що гальмує інвестиції в системи; зниження прозорості середніх компаній поза периметром; посилення суспільного скепсису щодо ESG

Відповідно до чинних вимог і наявних практик Польща характеризується вищим середнім рівнем якості звітності у сфері сталого розвитку, що пов'язано з обов'язковістю CSRD/ESRS, визначеними строками запровадження та наявністю ринкових методичних матеріалів. В Україні нефінансові розкриття здійснюються через звіт про управління; додатковим чинником підвищення якості є вплив НБУ та НКЦПФР, однак наявні суттєві відмінності між секторами та недостатня поширеність процедур верифікації. Для обох країн показником зрілості є не обсяг тексту, а можливість відтворити показники за однаковими методиками, наявність чітко визначеної суттєвості та розкриття як результатів, так і ризиків і обмежень. У 2025–2026 роках для Польщі актуальним є збереження порівнюваності розкриттів у разі змін європейських вимог, тоді як для України пріоритетом є закріплення мінімальних вимог до показників і внутрішнього контролю даних незалежно від повної імплементації європейських стандартів. Перспективним є підхід, за якого ESG-показники пов'язуються зі стратегічними цілями, ризиками та інвестиційними рішеннями, а звітність використовується як джерело даних для управлінських і фінансових рішень.

Для прикладного порівняння якості відкритої звітності у сфері сталого розвитку доцільно обрати ORLEN (Польща) та Групу Метінвест (Україна) як великі компанії з публічно доступними матеріалами. Порівняння цих кейсів є методично виправданим, оскільки обидві компанії діють у капіталомістких галузях і мають підвищені очікування стейкхолдерів щодо екологічних і соціальних впливів. Водночас ORLEN функціонує в середовищі ЄС, де формується обов'язкова рамка CSRD/ESRS, а Метінвест демонструє модель добровільно-стандартизованої звітності з опорою на глобальні підходи. Для академічного аналізу важливо підкреслити, що «якість» у цьому контексті трактується не як обсяг документа, а як придатність інформації для перевірки, порівняння та ухвалення рішень. Тому зіставлення проводиться за структурою, наявністю метрик, методичною прозорістю та механізмами підтвердження достовірності.

Щоб забезпечити послідовність порівняння, оцінювання звітів базується на єдиному наборі критеріїв, які дозволяють відокремити «комунікаційний опис» від управлінськи корисної звітності. У межах цього підходу застосовуються такі критерії:

- наявність чітко окресленого формату та каналу публікації (звіт, окремий нефінансовий документ, інтегрований формат);
- стандарти/орієнтири (GRI, SASB, орієнтація на ESRS/CSRD) та прозорість індексів розкриттів;
- перевірність даних (assurance або інші механізми, що знижують ризик вибіркового розкриття);
- доступність у динаміці (архів звітів за роками та стабільність структури показників);
- наявність пояснення меж, періоду звітування та логіки включення показників (“about the report”).

У випадку ORLEN доцільно використовувати публічні матеріали, що прямо позиціонуються як інструменти інтегрованої або нефінансової звітності. Компанія має окрему сторінку з документами та політиками, де розміщуються звіти, зокрема нефінансова заява/звіт за 2023 рік. Додатково доступна сторінка інтегрованого звіту ORLEN за 2022 рік, яка підкреслює функціональні можливості звіту та логіку його формування. У нефінансовому звіті ORLEN за 2023 рік прямо зазначено, що підхід до підтвердження/перевірки буде базуватися на стандарті ISAE 3000, що є важливим маркером “доказовості” даних. Отже, ORLEN демонструє поєднання доступності, нормативної орієнтації та наміру забезпечити перевірність ключових розкриттів [59].

Для Метінвесту репрезентативним прикладом є Annual Report 2024, що оприлюднений у відкритому доступі як повний PDF-документ. У повідомленні компанії про публікацію звіту підкреслюється, що він підготовлений у combined format, тобто поєднує річну та sustainability-звітність в одному документі. Сам звіт за 2024 рік вказує на підготовку переважно відповідно до GRI Standards та врахування настанов SASB, що підвищує структурованість і зіставність тем та

показників. Важливою ознакою якості є також наявність централізованого архіву «Sustainability reports», де зібрано звіти за декілька років, що підтримує аналіз динаміки. Окремо для перевірки повноти розкриттів компанія публікує додатки з GRI та SASB індексами (наприклад, Annex 1), що спрощує аудит того, “де саме” розкрито кожну позицію [60].

Порівняння показує, що ORLEN і Метінвест формують якість звітності різними інституційними траєкторіями: через наближення до європейської стандартизації та через опору на глобальні рамки звітності. Для ORLEN характерною є орієнтація на «регуляторно сумісну» нефінансову складову, яка подається як окремий документ і водночас пов’язується з інтегрованим форматом. Для Метінвесту домінує модель «єдиного пакета» (combined report), де нефінансова інформація подається в тій самій логіці, що й корпоративне управління та результати діяльності, а стандарти GRI/SASB виконують роль «каркаса» розкриттів. В академічній інтерпретації це означає, що зіставність для ORLEN частіше досягається через узгодженість із європейськими підходами, тоді як для Метінвесту через універсальність міжнародних стандартів та індексність. Далі, в табл. 2.15 наведене порівняння фіксує ключові відмінності за форматом і стандартизацією, які є базовими для оцінки якості.

Таблиця 2.15

Порівняння відкритих звітів ORLEN і Метінвест (формат та стандарти)

Компанія	Відкритий приклад звітності	Формат	Стандарти/орієнтири, зафіксовані у документах	Що це означає для якості
ORLEN (Польща)	Non-Financial Report/Statement 2023; інтегрована платформа звіту 2022	Окремий нефінансовий документ + інтегрована подача	Зазначено орієнтацію підтвердження на ISAE 3000	Посилення перевіреності даних та структурованості нефінансових розкриттів
Метінвест (Україна)	Annual Report 2024 (PDF) + архів Sustainability reports	Combined annual + sustainability в одному документі	GRI (основний), враховано SASB; Annex із GRI/SASB indexes	Зручність перевірки повноти (через індекси) та аналізу динаміки за роками

Доступність і порівнюваність у часі також безпосередньо впливають на якість, оскільки дають можливість оцінювати не лише задекларовані наміри, а й динаміку результатів. ORLEN забезпечує систематизований доступ до звітів через корпоративні розділи «Reports» та «Investor relations», що полегшує контроль за наявністю ключових документів і їх актуальністю. Metinvest підтримує окрему сторінку «Sustainability reports», де звіти подано за роками, що методично зручно для побудови трендів KPI та зіставлення структурних змін у розкриттях. На цій підставі в таблиці 2.16 можна окреслити напрями підвищення якості звітності, релевантні для обох контекстів.

Таблиця 2.16

Якісне порівняння ключових елементів розкриття (ORLEN vs Metinvest)

Елемент якості	ORLEN (Польща)	Metinvest (Україна)	Інтерпретація для оцінки якості
Формат доступу	Нефінансова заява/звіт як окремий документ + інтегрована подача	Combined report + окремий архів sustainability-звітів	Обидві моделі підвищують доступність, але по-різному організують “вхід” до даних
Стандартизація	Наголос на формалізації перевірки підходів	GRI + SASB як основний “каркас” розкриттів	ORLEN потенційно вищий рівень регуляторної сумісності; Metinvest вища міжнародна читабельність
Перевірність	Згадка ISAE 3000 як база підходу до підтвердження	Індексність (GRI/SASB) + застереження щодо відсутності external assurance (2023)	Порівнюваність та довіра залежать від поєднання структури стандартів і процедур підтвердження
Порівнюваність у часі	Доступ через корпоративні розділи звітів/IR	Єдиний архів sustainability reports за роками	Архівність і стабільність структури ключ до оцінки прогресу за KPI

Узагальнюючи, порівняння ORLEN і Metinvestу демонструє, що якість звітності у сфері сталого розвитку визначається насамперед структурною дисципліною, прозорістю методик і механізмами підтвердження, а не лише фактом публікації документа. ORLEN репрезентує підхід, у якому якість підсилюється через формалізацію нефінансових розкриттів і орієнтацію на стандарти підтвердження (ISAE 3000) як елемент доказовості. Metinvest

репрезентує підхід, у якому якість підтримується через combined-формат, системну опору на GRI/SASB та наявність індексів, що забезпечують відтворюваність і контроль повноти розкриттів, хоча питання external assurance потребує окремого застереження.

Підсумовуючи розділ 2, можна стверджувати, що якість ESG-звітності та її інтеграція в корпоративне управління визначаються насамперед інституційною «щільністю» середовища: наявністю обов'язкових стандартів, наглядових механізмів, біржових правил і професійної інфраструктури, які забезпечують порівнюваність і перевірність розкриттів. Польща демонструє більш формалізовану модель завдяки імплементації CSRD/ESRS, усталеним механізмам корпоративного контролю та ринковим стимулам, що підсилюють дисципліну розкриття й роль наглядових органів. В Україні регуляторна рамка спирається на звіт про управління та рекомендаційні інструменти, а також на ініціативи НБУ і НКЦПФР, однак практики залишаються неоднорідними через різний рівень зрілості компаній, обмеженість ринку капіталу та відмінності секторів. Виявлений інституційний розрив пояснює, чому в Польщі ESG-звітність частіше функціонує як елемент підзвітності й контролю, тоді як в Україні вона нерідко має вибірковий характер і залежить від зовнішніх запитів інвесторів, кредиторів або партнерів.

Доцільно наголосити, що ключовим маркером якості звітності є не обсяг тексту, а наявність відтворюваних метрик, прозорих методик, обґрунтованої суттєвості, узгодження нефінансових показників із фінансовими рішеннями та готовність розкривати ризики й обмеження поряд із результатами. Порівняння підходів України та Польщі засвідчило, що стандартизація та зовнішня верифікація підвищують довіру до даних і полегшують зіставлення, тоді як за відсутності єдиного «мінімуму» зростає ризик фрагментації та описовості. Разом із тим приклади компаній-лідерів підтверджують, що навіть у менш формалізованому середовищі можлива якісна звітність за умови внутрішнього управління даними, чітких KPI та стабільної структури показників у часі.

Висновки до розділу 2

Успішна інтеграція принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління безпосередньо залежить від того, наскільки якісно сформоване інституційне середовище держави. Саме воно визначає вимоги до прозорості, підзвітності та відповідальності компаній перед стейкхолдерами, а також формує практику нефінансової звітності. Польща, як повноправний член ЄС, імплементує CSRD і ESRS у національне законодавство, що забезпечує обов'язковість, уніфікованість і зовнішню верифікацію ESG-звітності. Україна в межах євроінтеграційного курсу задекларувала гармонізацію національних норм із європейськими вимогами, однак практична реалізація цих підходів ще перебуває на стадії формування.

Порівняльний аналіз інституційних засад корпоративного управління засвідчив суттєві відмінності у рівні зрілості нормативного середовища. Польська модель орієнтована на підзвітність і захист інвесторів через поєднання державного нагляду, біржового регулювання та принципу «comply or explain», тоді як в Україні регулювання має більш адаптивний і частково фрагментарний характер. Різний ступінь формалізації вимог безпосередньо впливає на глибину інтеграції ESG-підходів у систему управління компаній.

На прикладі PKN Orlen та Naftogaz of Ukraine простежується різна глибина інституціоналізації ESG-практик. PKN Orlen функціонує в умовах жорсткого регуляторного комплаєнсу та повної зовнішньої верифікації нефінансової інформації, тоді як Naftogaz of Ukraine діє в умовах державної власності та підвищених ризиків, поступово впроваджуючи міжнародні стандарти прозорості.

Отже, моделі корпоративного управління України та Польщі перебувають на різних щаблях інституційної зрілості, що безпосередньо впливає на характер і якість звітності у сфері сталого розвитку. Подальша гармонізація нормативної бази та розвиток інституційної інфраструктури в Україні є необхідною умовою формування повноцінної й конкурентоспроможної системи ESG-звітності.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НЕФІНАНСОВОГО РОЗКРИТТЯ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення інституційного середовища та регуляторних рамок

Якість ESG-звітності залежить не стільки від «наявності документа», скільки від інституційних правил, які задають мінімум змісту, формат даних і відповідальність за достовірність. У країнах ЄС цей мінімум формалізовано через CSRD та Європейські стандарти ESRS, які вирівнюють порівнюваність і роблять звітність придатною для нагляду та інвесторського аналізу. Для України ключова проблема полягає у фрагментації вимог і нерівномірності практик між секторами, коли звіт про управління може містити нефінансові розкриття, але не гарантує однакової глибини метрик і методик. Відповідно, пропозиції мають бути спрямовані на поєднання гармонізації з нормами ЄС, посилення нагляду та створення практичних інструментів для бізнесу. У цьому підрозділі заходи подано як системний пакет, де правові зміни підкріплюються цифровою інфраструктурою, методичними стандартами та інституційною координацією.

Гармонізацію зі стандартами ЄС доцільно будувати як перехід від «добровільної сумісності» до «керованої сумісності», коли національні вимоги прямо описують мінімальний набір тем, метрик і розкриттів. У CSRD базова логіка полягає у розкритті за принципом подвійної суттєвості та у поданні даних, які можна зіставляти між компаніями. Для України це означає потребу законодавчо визначити, які саме розкриття є обов'язковими для великих емітентів і фінансових установ, а які можуть бути добровільними або поетапними. Паралельно слід зафіксувати, що будь-які добровільні звіти, якщо вони подаються як ESG або sustainability, мають містити опис меж консолідації та методик КРІ. Такий підхід зменшує «вільне трактування» показників і посилює довіру до даних без негайного копіювання всього обсягу ESRS.

Водночас він створює основу для поступового входження українських компаній у вимоги ланцюгів постачання ЄС [37].

Перший практичний крок гармонізації полягає у впровадженні національної «рамки мінімальних нефінансових розкриттів» для підприємств, що становлять суспільний інтерес, емітентів і великих груп. Ця рамка може бути сформована як додаток до вимог звіту про управління, який уже визнає необхідність нефінансової інформації та може бути точкою входу для стандартизації. До рамки доцільно включити обов'язкові визначення базового року, одиниць виміру та переліку ключових показників у пріоритетних темах (клімат, енергія, охорона праці, кадри, етика і комплаєнс). Окремо варто передбачити обов'язок пояснювати зміни методики та перерахунки рядів даних, оскільки саме це забезпечує порівнюваність у часі. Запровадження мінімуму не повинно підміняти галузеві специфіки, тому правильним є поділ на універсальну частину і секторальні модулі. У результаті бізнес отримує прогнозованість вимог, а регулятори отримують основу для нагляду та перевірки повноти.

Другий крок пов'язаний зі стадійністю запровадження та захистом від регуляторного шоку, який у ЄС частково пом'якшується перехідними рішеннями і коригуваннями календаря. Для України доцільно закріпити «хвилі» впровадження за критеріями розміру, статусу емітента і доступу до публічного фінансування, щоб не створювати однакове навантаження для різних типів компаній. На першій хвилі пріоритет слід віддати емітентам та фінансовому сектору, де дані потрібні для ризик-менеджменту та інвесторських рішень. На другій хвилі можна додати великі експортоорієнтовані компанії, для яких сумісність з ESRS стає умовою контрактів у ЄС. На третій хвилі доцільним є підхід «спрощених профілів» для середнього бізнесу, які фіксують базові метрики без перевантаження деталями. Саме стадійність перетворює гармонізацію з декларації на керовану реформу, яку можна моніторити та коригувати.

Для зведення цих кроків у практичну траєкторію доцільно формалізувати дорожню карту гармонізації із розподілом відповідальності між інституціями. Усі

етапи мають завершуватися не лише прийняттям документів, а й публікацією прикладів заповнення, типових помилок і процедур контролю якості. Узагальнення запропонованих кроків подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Дорожня карта гармонізації національних вимог із CSRD/ESRS та суміжними практиками

Напрямок	Конкретний крок	Очікуваний ефект для якості	Відповідальні інституції	Орієнтовний горизонт
Нормативна сумісність	Визначити «мінімальний профіль ESG-розкриттів» для емітентів і підприємств суспільного інтересу	Єдині визначення KPI, базовий рік, межі консолідації	Мінфін, НКЦПФР	12 місяців
Подвійна суттєвість	Закріпити обов'язок описувати матеріальність (фінансову та впливову) і метод її оцінки	Менше довільного вибору тем, більше логіки ризиків і впливів	Мінфін, НКЦПФР	12–18 місяців
Секторальні модулі	Розробити секторальні додатки (енергетика, металургія, агро, фінанси) з переліком пріоритетних KPI	Більша релевантність і порівнюваність у межах галузей	Профільні міністерства, НБУ (для банків)	18–24 місяці
Верифікація	Впровадити модель «limited assurance для матеріальних показників» з поступовим розширенням	Підвищення перевірності і довіри до цифр	Аудиторський нагляд, професійні організації, регулятори	24–36 місяців
Цифрова подача	Стандартизувати машинозчитуваний формат подання ESG-показників для емітентів	Автоматизований контроль повноти та узгодженості	НКЦПФР, SMIDA, Мінцифра	12–24 місяці
Методична підтримка	Видати національні настанови з прикладами розрахунків KPI та шаблонами розкриття	Менше помилок методики, більше зіставності	Мінфін, НКЦПФР, НБУ	12–18 місяців
Моніторинг ЄС	Запустити регулярні огляди змін CSRD/ESRS і їх впливу на українські вимоги	Стабільність курсу, менше «переробок»	Мінфін, МЗС, профільні комітети	постійно

Підвищення ефективності діяльності регуляторних органів доцільно розглядати як перехід від «реактивного контролю» до «системи управління якістю розкриттів». У практиці ЄС суттєву роль відіграє не лише стандарт, а й нагляд, який перевіряє повноту, внутрішню узгодженість та наявність процедур підтвердження. Для України це означає, що НКЦПФР має розвивати тематичні огляди розкриттів емітентів та публікувати результати у форматі типових невідповідностей, а не лише фіксувати формальну подачу документів. Водночас НБУ може посилити зв'язок між ESG-даними клієнтів банків і наглядовими вимогами до оцінки ризиків, щоб якісна звітність стала умовою доступу до фінансування. Важливо, щоб методичні документи регуляторів не дублювалися, а доповнювали один одного через єдині терміни і спільні мінімальні KPI. Регуляторна ефективність вимірюється не кількістю документів, а часткою компаній, які перейшли до відтворюваних метрик і прозорих методик.

Окремий блок становить розвиток нормативної бази у сфері нефінансової звітності, який має включати і «матеріальні» правила, і правила процесу. Матеріальні правила визначають, що саме розкривати, а процесні правила визначають, як збираються дані, хто відповідає, як документуються зміни методики, і як описується невизначеність. В українській практиці процесні аспекти часто неформалізовані, тому одна і та сама метрика може бути непорівнюваною між роками навіть у межах однієї компанії. Доцільним є закріплення вимоги «паспортів показників», де зазначено джерела даних, формули, межі консолідації та відповідальних осіб. Такий «паспорт» може бути додатком до звіту або частиною цифрового набору даних, доступного для контролю регулятора. У результаті нефінансова звітність набуває статусу керованого інформаційного продукту, а не описового тексту [12].

Посилення регуляторної спроможності неможливе без міжінституційної координації, оскільки ESG-звітність перебуває на перетині бухгалтерського обліку, ринку капіталу та фінансового нагляду. Практично доцільним є створення постійної міжвідомчої робочої групи з мандатом затверджувати єдині терміни та узгоджувати «ядро KPI» для емітентів і фінансового сектору. Така група має

включати Мінфін, НКЦПФР, НБУ, профільні міністерства, представників аудиторської професії та біржової інфраструктури. Перевага формату полягає у тому, що він зменшує ризик нормативних колізій і дає бізнесу один узгоджений набір очікувань. Додатково він дає можливість розмежувати, які дані подаються публічно, а які можуть надаватися регулятору для наглядових цілей у захищеному режимі. Такий баланс є особливо потрібним у воєнних умовах, коли частина інформації може мати обмеження доступу, але регулятори все одно потребують якісних даних для управління ризиками.

Розвиток цифрової інфраструктури слід розглядати як окремий напрям нормативної реформи, а не як технічне доповнення. Цифрова подача структурованих даних дає змогу автоматизувати контроль повноти, логічних зв'язків і порівнюваності рядів. Для України раціональною є інтеграція ESG-розкриттів у наявні механізми розкриття регульованої інформації емітентами та розвиток машиночитуваних форматів подання. При цьому доцільно розділяти «звіт як документ» і «дані як набір», щоб дослідники, інвестори та банки могли працювати з показниками без ручного вилучення з PDF. На рівні регуляторної архітектури слід визначити єдиний ідентифікатор компанії та принципи версіонування даних, щоб уникати втрати історії при уточненнях. У довшій перспективі це підвищує порівнюваність та створює передумови для національних бенчмарків, що зараз є слабким місцем українського ринку.

Усунення структурних прогалин потребує цільових рішень для найтипівіших «вузьких місць» якості, серед яких домінують відсутність методик КРІ, слабке охоплення ланцюга постачання та розрив між ESG-даними і фінансовими примітками. Для методик КРІ корисним є запровадження обов'язкових пояснень щодо факторів емісій, способів оцінки споживання енергії та підходів до розрахунку травматизму, плинності кадрів і навчання. Для ланцюга постачання доцільно закріпити мінімальні вимоги щодо опису політик добору постачальників, прав людини та процедур реагування на інциденти. Для інтеграції з фінзвітністю доцільно запровадити вимогу відображати матеріальні ESG-ризиками у розділах про ризики та у примітках, якщо вони впливають на

CAPEX, резерви або оцінки активів. Такі кроки не вимагають негайного повного впровадження ESRS, але відтворюють їхню управлінську логіку у національному регулюванні. У підсумку зростає корисність звіту для фінансових рішень, що є центральним мотивом реформ CSRD.

Окремого підходу потребує бар'єр «ринку верифікації», оскільки зовнішнє підтвердження є ресурсоємним, але саме воно відмежовує звітність як доказову. CSRD передбачає вимоги щодо підтвердження, принаймні на рівні limited assurance, що підвищує планку для компаній ЄС. Для України доцільним є поетапний підхід, коли обов'язкове підтвердження вводиться для обмеженого набору матеріальних КРІ у великих емітентів та фінансових установ, а решта показників залишається у режимі внутрішнього контролю. Паралельно слід розвивати стандартизовані програми навчання аудиторів та внутрішніх контролерів даних, щоб підвищити якість процедур ще до розширення обов'язковості. Важливим є запровадження єдиного словника термінів для підтвердження та мінімальних вимог до evidence trail, щоб аудит не перетворювався на формальність. Також доцільно стимулювати публікацію коротких «заяв про межі підтвердження», щоб стейкхолдери розуміли, які саме дані перевірялися і з якою впевненістю. Це зменшує ризик завищених очікувань і водночас дисциплінує компанії щодо якості джерел даних.

Підвищення ефективності регуляторів тісно пов'язане з формуванням зрозумілої системи стимулів і відповідальності. У практичному вимірі ефективність зростає, коли регуляторні інструменти поєднують превентивні заходи (гайди, консультації, шаблони) і наглядові заходи (перевірки, приписи, публічні роз'яснення щодо порушень). Для України доцільно встановити ризик-орієнтовану модель відбору емітентів для перевірки ESG-розкриттів, де пріоритет надається секторам з високим впливом і високою часткою залучення публічного капіталу. Також доцільним є запровадження практики «наглядових листів», які містять перелік типових помилок і очікуваних виправлень, що підвищує передбачуваність для ринку. Для НБУ важливо посилювати інтеграцію ESG у вимоги до управління ризиками банків і політики сталого фінансування,

щоб якість даних компаній ставала частиною кредитного процесу. Саме зв'язок з доступом до капіталу найкраще перетворює рекомендації на практику. На цій основі доречно конкретизувати набір інструментів і показників результативності регуляторів, який подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи підвищення ефективності регуляторних органів у сфері ESG-звітності та індикатори результативності

Інституція/ рівень	Інструмент	Як працює на якість	Показник результативності (KPI)	Практичний результат для ринку
НКЦПФР	Тематичні огляди ESG-розкриттів емітентів	Виявляє прогалини в методиках і повноті	Частка емітентів, які усунули зауваження за 12 міс.	Зростає порівнюваність і дисципліна розкриття
НКЦПФР, SMIDA	Стандартизовані й цифровий набір ESG-даних	Автоматизує перевірку повноти і логіки	Частка поданих звітів у машинозчитуваном у форматі	Менше «ручних» помилок, швидше порівняння
Мінфін	Національні методичні настанови з KPI	Уніфікує визначення та базові роки	Кількість опублікованих модулів і прикладів	Зменшується варіативність методик
НБУ	Вимоги до ESG-даних у кредитному процесі	Підсилює стимул до якісної звітності	Частка банків, що інтегрували ESG-скринінг	Дані стають умовою фінансування
Аудиторський нагляд	Пілот «limited assurance» для матеріальних KPI	Підвищує перевірність найважливіших метрик	Кількість звітів із підтвердженням ключових KPI	Зростає довіра інвесторів до цифр
Міжвідомча координація	Єдиний словник термінів і «ядро KPI»	Прибирає колізії між документами	Наявність узгодженого переліку KPI і його оновлення	Ринок отримує однакові очікування
Біржова інфраструктура	Рекомендації та приклади для емітентів	Підвищує читабельність і структуру	Частка емітентів, що застосували шаблони	Зростає стандартизація без надмірного регулювання

Розвиток нормативної бази нефінансової звітності також потребує узгодження з політикою сталого фінансування, оскільки попит на ESG-дані формується банками, інвесторами та державними програмами. У цьому сенсі сильним важелем є вбудовування якості даних у критерії доступу до «зелених» кредитів, гарантій, пільгових програм або проєктів відбудови. Такий підхід зменшує ризик «звітності заради документа», бо компанії мають довести показники, які впливають на ціну фінансування або рішення про участь у програмі. Для України актуальним є розширення практики, коли банки запитують у клієнтів дані про енергоефективність, викиди, охорону праці та комплаєнс, а регулятор задає мінімальні принципи такого запиту. Для Польщі в умовах можливих коригувань периметру CSRD важливо підтримати методичну сталість, щоб навіть при спрощеннях зберігалися порівнювані набори даних для ринку. У підсумку нормативна база має працювати як «єдина логіка», де вимоги до розкриття узгоджуються з вимогами до фінансування і нагляду.

Поряд з інституційними рішеннями потрібні інвестиції в компетенції, оскільки дефіцит фахівців із даних, аудиту та ІТ є практичним бар'єром для впровадження стандартів. Для України доцільно запровадити сертифікаційні програми з ESG-обліку та управління даними для фінансових директорів, ризик-менеджерів і внутрішніх аудиторів. Важливо, щоб такі програми були пов'язані з національними методичними настановами і реальними шаблонами розкриття, а не лише з загальною теорією сталого розвитку. Для регуляторів доцільно формувати команди з аналітиків даних, які можуть перевіряти логічні зв'язки КРІ, перехресні посилання та історичні перерахунки. Для компаній корисним є створення внутрішніх центрів компетенцій, де визначено власників даних, правила контролю змін та порядок погодження методик. У результаті підвищується якість причинно-наслідкової логіки у звітності, оскільки команди здатні пов'язувати політики, інвестиції та результат у метриках [16].

Для систематизації бар'єрів і відповідей на них доцільно подати узагальнену матрицю «прогалина, причина, наслідок, захід». Така матриця корисна тим, що показує, які заходи є правовими (вимагають змін до

нормативних актів), а які є організаційними (потребують координації та методичної роботи). Узагальнення подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Структурні прогалини та інституційні бар'єри якості ESG-звітності та заходи їх усунення

Прогалина або бар'єр	Типова причина	Наслідок для якості	Заходи усунення	Пріоритет для України
Різні методики КРІ між компаніями	Немає «паспорта показника» і єдиного словника	Низька порівнюваність, складний контроль	Стандартизовані паспорти КРІ, єдині визначення, правила перерахунків	Високий
Фрагментація стандартів у звітах	Добровільні рамки без мінімального ядра	«Описовість» замість вимірюваності	Національний мінімум розкриттів, мапінг до ESRS	Високий
Обмежена верифікація	Висока вартість, слабкий ринок assurance	Низька довіра до цифр	Пілоты limited assurance для матеріальних КРІ, розвиток компетенцій	Високий
Слабке охоплення ланцюга постачання	Немає процедур due diligence	«Білі плями» у ризиках та впливах	Мінімальні вимоги до політик постачальників, інцидент-менеджмент	Середній–високий
Розрив з фінансовою звітністю	ESG існує окремо від фінпланування	Низька корисність для інвесторів	Перехресні посилення, прив'язка ESG-ризиків до CAPEX/OPEX і резервів	Високий
Нестача цифрових даних	Переважа PDF та неструктурованих файлів	Високі витрати аналізу, помилки	Машиночитувані набори КРІ, єдині ідентифікатори, версіонування	Високий
Дефіцит кадрів і ІТ	Низька інституційна спроможність	Формальне виконання без якості	Навчальні програми, внутрішні власники даних, ІТ-контролі	Високий
Воєнні обмеження даних	Втрата доступу до первинних джерел	Неповні ряди, складні порівняння	Правила розкриття обмежень, допусків, діапазонів і пояснень	Високий

Завершальним елементом пакета пропозицій має бути система моніторингу впровадження, яка дозволяє оцінювати прогрес не декларативно, а за вимірюваними критеріями якості. Доцільно запровадити щорічний національний огляд якості ESG-розкриттів емітентів і великих компаній, який містить агреговані показники повноти, порівнюваності та наявності методик. Особливо корисною є публікація «карти зрілості», де компанії можуть бачити, які елементи вони вже виконують, а які є слабкими місцями (наприклад, базовий рік, межі консолідації, ланцюг постачання, зовнішнє підтвердження). Для уникнення формалізму варто розділяти оцінку на два рівні, якість документа і якість даних, бо саме дані визначають можливість аналізу та управління. У підсумку інституційне середовище стає стабільним тоді, коли правила, нагляд, дані і стимули працюють як єдина система, а не як набір розрізнених ініціатив.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління компаній

Підвищення ефективності корпоративного управління українських компаній доцільно розглядати як послідовне посилення наглядової функції ради, якості контролів і прозорості рішень, а не як формальне «узгодження» окремих документів.

Умовою якісного корпоративного управління є реальна незалежність наглядової ради як органу, здатного здійснювати об'єктивний контроль і зменшувати конфлікти інтересів. Незалежність варто трактувати не як формальну ознаку, а як здатність ухвалювати рішення без впливу виконавчого менеджменту та домінуючого акціонера. Для цього потрібні прозорі критерії незалежності, перевірка пов'язаності та конфліктів інтересів, а також обмеження щодо сумісництва посад і тривалості перебування на посаді. Доцільно запровадити компетентнісну матрицю ради, щоб склад відповідав профілю ризиків компанії і включав досвід у фінансах, аудиті, комплаєнсі, управлінні ризиками та нефінансових питаннях. Практичний ефект дає регулярне оцінювання

ефективності ради з планом коригувальних дій, а не лише звітом «для галочки». У контексті України це особливо важливо там, де концентрація власності знижує автономність органів контролю і створює ризик номінальності незалежних членів.

Функціональна автономія комітетів наглядової ради є наступним рівнем зрілості, оскільки комітети перетворюють загальну наглядову роль ради на спеціалізований контроль. Найважливішим для довіри до звітності є комітет з аудиту, який має мати чітко виписані повноваження, доступ до інформації, право залучати зовнішніх експертів та затверджений бюджет. Для уникнення залежності комітет з аудиту доцільно очолювати незалежним членом ради, а порядок формування порядку денного має передбачати можливість ініціативи з боку комітету, а не лише менеджменту. Комітет з ризиків повинен контролювати не перелік загроз, а якість ризик-оцінок, ліміти, контрольні процедури і статус заходів реагування. Комітет з винагород має забезпечити прозору логіку стимулів, у якій винагорода менеджменту пов'язана з довгостроковими цілями та прийнятним рівнем ризику. Якщо компанія створює комітет зі сталого розвитку, його роль варто визначати як нагляд за інтеграцією екологічних і соціальних факторів у стратегію, ризики та інвестиційні рішення, а не як координацію благодійних проєктів.

Ефективність автономних комітетів залежить від того, наскільки компанія перетворює їхню діяльність на регулярний процес із протоколами, контрольними питаннями та прозорими висновками. Практично це означає фіксовану періодичність засідань, стандартизовані інформаційні пакети, вимоги до якості матеріалів і обов'язковість письмових рекомендацій. Доречно запровадити правило, за яким комітети можуть проводити окремі зустрічі з керівниками ключових функцій без присутності виконавчого керівництва, щоб отримувати незалежний погляд на ризики та якість даних. У компаніях з високим регуляторним тиском або значною часткою зовнішнього фінансування комітети фактично виконують роль внутрішнього «фільтра якості» для фінансової й нефінансової інформації. В українському контексті корисним є наближення до

принципу «дотримуйся або поясни», коли компанія або виконує стандарт, або публічно аргументує відхилення. Такий підхід дисциплінує пояснення і зменшує простір для вибіркового розкриття. У підсумку автономні комітети підсилюють незалежність ради без надмірного ускладнення управлінської структури.

Стійкість корпоративного управління неможлива без оновленої системи внутрішнього контролю, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові дані. Для практичної побудови такої системи доцільно застосовувати процесний підхід, де контролі «прив'язуються» до конкретних операцій, джерел даних і відповідальних осіб. Компанії варто визначити власників ключових показників, описати методики збору даних, встановити правила консолідації в межах групи та закріпити процедури перевірки первинної інформації. Значну роль відіграє контроль змін, адже будь-яка зміна методики, меж консолідації або коефіцієнтів повинна бути зафіксована, пояснена і, за потреби, супроводжена перерахунком історичних рядів. Саме контроль змін забезпечує порівнюваність у часі та знижує ризик маніпулятивних корекцій у звітному періоді. У результаті внутрішній контроль створює доказовий ланцюг від первинних даних до показників, що публікуються у звіті [45].

Роль внутрішнього аудиту полягає в незалежній оцінці того, чи працює система внутрішнього контролю і чи адекватно компанія управляє ризиками. Щоб внутрішній аудит був дієвим, потрібна організаційна незалежність функції, ризик орієнтоване планування і регулярна оцінка якості самої аудиторської діяльності. Практично важливо, щоб керівник внутрішнього аудиту мав прямий функціональний зв'язок із комітетом з аудиту, включно із затвердженням плану, бюджету та оцінкою результативності. Внутрішній аудит доцільно поширювати на комплаєнс, управління ризиками, інформаційні технології та якість нефінансових даних, якщо компанія декларує екологічні чи соціальні цілі. Особливої уваги потребує порядок реагування менеджменту на рекомендації аудиту, оскільки без строків і контролю виконання аудиторські висновки не трансформуються в покращення. Для підсилення системи контролю корисними є канали повідомлень про порушення та політика захисту осіб, які повідомляють

про зловживання. Таким чином внутрішній аудит стає інструментом управління, а не формальною процедурою.

Підвищення прозорості та підзвітності є логічним продовженням посилення контролю, оскільки якісне корпоративне управління передбачає не лише правильні рішення, а й зрозуміле пояснення їх логіки для стейкхолдерів. Компанії доцільно перейти від опису «наявності політик» до розкриття того, як вони застосовуються, хто за що відповідає і які результати отримано. Підзвітність наглядової ради підсилюється через звітність про її діяльність, включно з темами засідань, роллю комітетів, ключовими рішеннями та контролем виконання. Прозорість також включає дисципліну в розкритті операцій із пов'язаними сторонами, логіки винагороди керівництва та підходів до управління конфліктом інтересів. Стабільний «архів документів» на корпоративному ресурсі, версіонування політик і незмінність визначень показників створюють основу для порівнюваності й довіри.

Стратегічна інтеграція ESG підходів у корпоративне управління має будуватися так, щоб екологічні та соціальні питання проходили через ті самі управлінські контури, що й фінансові. Рада повинна визначати, які теми є суттєвими для бізнес-моделі, а менеджмент має перетворювати їх на вимірювані цілі, показники, відповідальних і контрольні точки. Корисним є включення ESG ризиків до реєстру ризиків, їхня оцінка за однаковою методикою та визначення заходів реагування, прив'язаних до бюджету і планів інвестицій. Зв'язок ESG з винагородою керівництва можливий лише тоді, коли компанія забезпечує якість даних і контроль методик, інакше виникає ризик стимулювання «косметичних» результатів.

Для узгодження рекомендацій із практикою доцільно фіксувати не тільки «що впроваджено», а й «як вимірюється виконання». Це важливо для українських компаній, де існує ризик формалізації змін через прийняття документів без реального перерозподілу повноважень і відповідальності. Саме тому пропоновані заходи доцільно розглядати як набір управлінських стандартів, у яких кожне рішення має власника, строк виконання, показник результату та

процедуру перевірки. Узагальнення ключових рекомендацій, очікуваного ефекту та індикаторів виконання систематизовано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління та індикатори виконання

Напрямок	Зміст рекомендації	Очікуваний результат	Перевірні індикатори
Наглядова рада	Уточнення критеріїв незалежності, компетентнісна матриця, регулярна оцінка роботи	Об'єктивніший нагляд і краща якість рішень	Частка незалежних, протокол оцінки ради, план навчання
Комітети ради	Чіткі положення, незалежне головування в комітеті з аудиту, бюджет на експертів	Автономні контрольні функції	Кількість засідань, звіти комітетів, рішення щодо контролів і ризиків
Внутрішній контроль	Власники даних, опис методик, контроль змін і перерахунків	Відтворюваність і порівнюваність показників	Журнал змін методик, результати тестування контролів
Внутрішній аудит	Прямий функціональний зв'язок з комітетом з аудиту, ризик орієнтований план	Незалежна оцінка системи контролю	Виконання плану, статус рекомендацій, повторні перевірки
Прозорість і підзвітність	Стабільний архів документів, розкриття логіки винагород і пов'язаних сторін	Зростання довіри та зниження репутаційних ризиків	Політики у відкритому доступі, пояснення змін, регулярні звіти ради
ESG інтеграція	Включення ESG у ризики, бюджет, інвестиційні рішення, контроль якості даних	ESG як частина управління, а не окремий блок	Реєстр ESG ризиків, цілі та KPI, відповідальні і контрольні точки

З огляду на ресурсні обмеження, впровадження рекомендацій варто здійснювати поетапно, щоб зміни були керованими і давали вимірюваний результат. У компаніях із нижчою зрілістю корпоративного управління доцільно починати з посилення незалежності ради та формалізації комітетів, оскільки це створює основу для контролю над подальшими змінами. Паралельно слід визначити пріоритетні процеси з найбільшими ризиками, де внутрішній контроль дає швидкий ефект, зокрема закупівлі, інвестиційні проєкти, фінансові розрахунки, охорона праці, комплаєнс і інформаційні системи. Далі логічним кроком стає посилення внутрішнього аудиту як інструменту перевірки того, чи працюють запроваджені контролі, і чи усуваються виявлені недоліки. На більш

зрілому етапі ESG інтегрується в управління ризиками, стратегічне планування і бюджет, а прозорість розкриттів стабілізується через незмінні визначення показників і контроль змін методик. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли компанія декларує «перехід до кращих практик», але не має інфраструктури даних і контролів для підтвердження показників. Саме тому доцільна дорожня карта, що відображає логіку переходу від базового нагляду до системного управління, подана в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Узагальнена дорожня карта впровадження змін у корпоративному управлінні

Етап	Орієнтовний горизонт	Управлінський фокус	Основний результат
Початковий	0–6 місяців	Незалежність ради, положення комітетів, календар роботи ради	Працюючий нагляд і протокольність рішень
Розвиток	6–18 місяців	Процесні контролі, власники даних, тестування контролів, план внутрішнього аудиту	Відтворені дані і керовані ризики
Зрілість	18–36 місяців	Інтеграція ESG у ризики, бюджет і інвестиції, стабільність розкриттів	Підзвітна система управління і порівнювана звітність

Окремого врахування потребує специфіка українського корпоративного середовища, де концентрація власності та обмежена роль ринку капіталу можуть знижувати стимул до прозорості. У таких умовах найбільший ефект дають інструменти, які мінімізують номінальність контролю, зокрема незалежне головування в ключових комітетах, прямий зв'язок внутрішнього аудиту з наглядовою радою, право комітетів отримувати інформацію без фільтрації менеджментом. Важливим є і баланс між контролем та ефективністю, оскільки надмірне ускладнення процедур без компетенцій і даних може створити бюрократію замість результату. Тому компанії доцільно інвестувати в компетенції членів ради, навчання з питань ризиків, контролю та нефінансової інформації, а також у мінімальну інфраструктуру управління даними. Прозорість у воєнних умовах має зберігати коректність і безпекову чутливість, але не підмінятися загальними формулюваннями без показників і методик. Зрештою, якість

корпоративного управління визначається здатністю компанії довести, що рішення приймаються на основі перевірних даних і під контролем незалежного нагляду. Саме на цій логіці має будуватися наближення до європейських практик.

У підсумку ефективне корпоративне управління в українських компаніях досягається тоді, коли незалежність наглядової ради підкріплена автономією комітетів, внутрішній контроль забезпечує простежуваність даних, а внутрішній аудит регулярно перевіряє дієвість контролів і виконання рекомендацій. Прозорість і підзвітність мають виражатися в стабільних розкриттях, ясній логіці винагород і рішень, а також у поясненні методик і змін показників. Інтеграція ESG підходів повинна бути частиною управління ризиками і стратегії, а не окремим «додатком» до звіту, що підвищує якість і рішень, і розкриттів. Для практичного впровадження важливо дотримуватися поетапності, щоб кожен крок давав перевірний результат і створював основу для наступного рівня зрілості.

3.3. Пропозиції щодо підвищення якості та достовірності ESG-звітності

Підвищення якості та достовірності ESG-звітності доцільно розглядати як перехід від описових повідомлень до керованої системи даних, у якій показники мають чіткі методики, стабільні межі консолідації та зрозумілу логіку використання в управлінні. У практиці компаній найбільші проблеми виникають не через відсутність звіту як документа, а через нерівномірність розкриттів, різні визначення KPI та слабку можливість перевірки первинних джерел. Якість звітності визначається тим, чи можна відтворити цифри, зіставити їх у часі та пов'язати з рішеннями, ризиками і планами інвестицій. Саме тому пропозиції мають поєднувати стандартизацію форматів, цифровізацію розкриття, розширення метрик і незалежну верифікацію. Окремого значення набуває коректне визначення суттєвості, оскільки воно визначає, які теми та показники потрапляють до звіту і за якою логікою. У підсумку йдеться про створення «ланцюга доказовості» від методики та первинних даних до публічного розкриття.

Першим кроком є стандартизація форматів розкриття відповідно до міжнародних вимог, адже саме стандарти зменшують довільність структури та забезпечують єдину «мову» показників. Для компаній, які працюють з міжнародними інвесторами або входять у ланцюги постачання ЄС, практичною базою є поєднання GRI як універсального каркаса для впливових розкриттів і ESRS як орієнтира для структури та логіки подвійної суттєвості. Стандартизація має включати не лише перелік тем, а й правила визначення меж звітування, опис методик, мінімальні вимоги до часових рядів та розкриття припущень. Щоб уникати «розривів» між роками, компанія має фіксувати сталі визначення КРІ, а всі зміни методик пояснювати та, за можливості, супроводжувати перерахунком історичних даних. Для зовнішнього користувача стандартна структура підвищує читабельність, а для внутрішнього управління дає можливість будувати контрольні панелі, цілі та відповідальність під одні й ті самі метрики. Отже, стандартизація виступає базою для всіх інших кроків підвищення якості.

Другою умовою є впровадження машинночитних цифрових форматів та методологічної уніфікації показників, оскільки цифрове розкриття робить дані придатними для порівняння, автоматизованого аналізу та швидкого виявлення помилок. Машинночитність не зводиться до формату файлу, а передбачає наявність словника показників, однакових одиниць виміру, чіткої класифікації об'єктів звітування та контрольних правил валідації. Для компаній це означає потребу у внутрішній «базі ESG-даних», де кожен показник має власника, джерело, методику та процедуру перевірки. Методологічна уніфікація особливо важлива для кліматичних і енергетичних даних, де помилки часто виникають через змішування факторів емісій, різні межі консолідації або некоректні перерахунки. Цифровий підхід також підсилює прозорість змін: коли дані версіонуються і зберігається історія коригувань, зменшується ризик вибіркового «підгоняння» результатів. Саме тому цифровізацію слід поєднувати з правилами data governance, а не залишати її на рівні дизайну звіту.

Щоб пов'язати стандартизацію та цифровізацію з практичними управлінськими діями, доцільно узагальнити ключові елементи «мінімального

стандарту якості» ESG-звітності. У цьому контексті таблиця 3.6 систематизує, що саме має бути стандартизовано, як це реалізувати та які маркери підтверджують якість розкриття.

Таблиця 3.6

Стандартизація та цифровізація ESG-розкриттів: зміст, реалізація, маркери якості

Напрямок	Що стандартизувати	Як реалізувати в компанії	Маркер якості для перевірки
Формат і структура	Єдина структура розділів, логіка тем, межі звітування	Шаблон звіту за GRI/ESRS, «про звіт» із межами та періодом	Стабільні розділи, чіткі межі, зіставність між роками
Словник КРІ	Визначення показників, одиниці виміру, базовий рік	Корпоративний довідник КРІ та політика змін	Відсутність різночитань, пояснені зміни методик
Машинночитність	Дані у форматі для аналізу та зіставлення	Табличні набори даних, тегування, контроль валідації	Можливість експорту даних, автоматичні перевірки логіки
Методики обчислень	Формули, фактори емісій, межі консолідації	Методологічні паспорти показників і протоколи розрахунку	Відтворюваність результатів на основі первинних даних
Управління даними	Власники даних, контроль змін, аудит-трейл	Data governance, журнали коригувань, версіонування	Простежуваність «джерело → КРІ → звіт»

Наступним блоком є розширення охоплення екологічних і соціальних метрик, зокрема повного спектра викидів Score 1–3, оскільки саме «прогаліни» у даних найчастіше знижують порівнюваність і довіру. У багатьох компаніях Score 1 і Score 2 розкриваються відносно стабільно, тоді як Score 3 або не подається, або представлений фрагментарно без чітких категорій та припущень. Щоб підвищити якість, необхідно визначити релевантні категорії Score 3, встановити пріоритети за принципом суттєвості та описати підхід до оцінювання там, де первинні дані недоступні. У соціальному блоці аналогічною проблемою є відсутність повного набору метрик щодо охорони праці, плинності кадрів, навчання, рівності та умов у ланцюгу постачання. Розширення метрик не повинно перетворювати звіт на надлишковий перелік, тому ключовим є зв'язок показників із ризиками, цілями та впливами. Фактично, компанія має показати не

лише «що вимірює», а й «чому саме це суттєво» та «як результат впливає на рішення».

Паралельно слід удосконалити процеси визначення суттєвості та систему збору даних, оскільки саме матеріальність є «фільтром», який відокремлює важливе від другорядного. Якісна оцінка суттєвості потребує залучення стейкхолдерів, формалізованої методики, протоколювання рішень та прив'язки тем до ризиків і КРІ. Для уникнення вибіркості доцільно застосовувати єдину матрицю суттєвості, яка оновлюється щороку або при значних змінах бізнес-моделі. Водночас матеріальність має підтримуватися системою збору даних, де визначено джерела, відповідальних та контрольні точки, інакше навіть правильно обрані теми не будуть забезпечені якісними показниками. Важливим є також узгодження меж консолідації: які саме активи, дочірні компанії та операції включені до розрахунків. Якщо межі змінюються, компанія має пояснити наслідки для показників і, за можливості, надати перераховані порівняльні дані. У підсумку матеріальність і data governance повинні працювати як єдина система, а не як окремі розділи у звіті.

Найсильнішим підсилювачем довіри є запровадження незалежної зовнішньої верифікації нефінансових звітів, оскільки вона змінює логіку підготовки звіту з «публікації» на «підтвердження». Верифікація може починатися з обмеженого підтвердження найбільш суттєвих показників, де ризик помилки або маніпуляції найбільший, з подальшим розширенням периметру. Ключовим є те, що зовнішній підтверджувач потребує доказів: методик, джерел, контрольних процедур, узгодженості та простежуваності даних. Це стимулює компанію інвестувати у внутрішні контролю та управління даними, що підвищує якість навіть до формального розширення assurance. Водночас верифікація має бути змістовною, а не формальною, тому важливо розкривати периметр перевірки, обмеження та рівень впевненості. Для користувачів звіту це дає ясність щодо того, які саме твердження перевірені і на які можна спиратися у рішеннях. Таким чином зовнішня перевірка стає маркером доказовості, але її ефект можливий лише за наявності внутрішньої «екосистеми» даних.

Щоб перевести розширення метрик і верифікацію у практичний формат впровадження, доцільно систематизувати, які саме дані розкривати, як їх збирати та як перевіряти. У таблиці 3.7 узагальнено пріоритетні метрики, типові «слабкі місця» та заходи, які підвищують достовірність і порівнюваність.

Таблиця 3.7

Розширення метрик і верифікація: пріоритети, ризики якості та заходи підтвердження

Блок показників	Що розширити/уточнити	Типовий ризик якості	Як підвищити достовірність
Клімат (Score 1–2)	Паливо, процесні викиди, електроенергія та тепло	Різні фактори емісій, нечіткі межі консолідації	Паспорт методики, контроль змін, узгоджені одиниці виміру
Клімат (Score 3)	Суттєві категорії ланцюга вартості, припущення і джерела	Фрагментарність, відсутність категорій, непрозорі оцінки	Пріоритизація категорій, опис підходів, залучення постачальників
Відходи та ресурси	Класифікація, переробка, небезпечні відходи, водокористування	Змішування категорій і відсутність динаміки	Єдині класифікатори, часові ряди, контроль первинних актів
Охорона праці	Травматизм, небезпечні події, навчання, профілактика	Недооблік, відсутність визначень і меж	Єдині дефініції, аудит журналів, аналіз причин інцидентів
Персонал і рівність	Плинність кадрів, гендерні показники, навчання, оплата праці	Неповнота охоплення групи, різні методики	Узгодження меж групи, стандартизовані HR-метрики, перевірки
Верифікація	Периметр assurance і рівень впевненості	Формальність без доказової бази	Поетапний підхід, чіткий периметр, опис обмежень і висновків

Фінальним елементом є узгодження всіх перелічених заходів у єдиному циклі «суттєвість, дані, контроль, розкриття, перевірка і корекція», який повторюється щороку. Компанії доцільно забезпечити, щоб процеси materiality та планування КРІ завершувалися конкретними вимогами до даних і відповідальних осіб, а не залишалися на рівні загальних формулювань. Далі ці вимоги мають підкріплюватися внутрішніми контрольними процедурами, які дають можливість підтверджувати цифри до моменту публікації. Після публікації звіту важливо фіксувати зауваження користувачів і результати зовнішньої верифікації як підставу для змін у методиках, цифрових наборах даних та межах

консолідації. Такий підхід зменшує варіативність звітів між роками і підвищує порівнюваність, що є ключовою умовою довіри. У практичній площині це також полегшує інтеграцію ESG-показників у фінансове планування та ризик-менеджмент, оскільки дані стають стабільними і придатними для управління. У підсумку якісна ESG-звітність формується не через збільшення обсягу тексту, а через дисципліну методик, цифрову придатність даних і наявність перевірних процедур.

3.4. Узагальнені напрямки та стратегічна дорожня карта подальшого розвитку системи корпоративного управління і ESG-звітності в Україні

Подальший розвиток корпоративного управління та ESG-звітності в Україні доцільно проектувати як узгоджену реформу правил, інституцій і корпоративних практик, а не як сукупність окремих ініціатив. Центральним завданням є перетворення нефінансових розкриттів на стабільне джерело даних для управління ризиками, інвестиційного планування та доступу до фінансування. За цієї логіки звітність має бути порівнюваною у часі, перевірною та методично прозорою, а корпоративне управління має забезпечувати підзвітність і контроль якості даних. Важливим є узгодження підходів між державними регуляторами, фінансовим сектором і ринком капіталу, оскільки вимоги до інформації формуються одразу в кількох контурах. Умовою результативності стає єдина «рамка мінімуму» показників і процедур, яку можуть застосовувати компанії різних секторів з адаптацією до масштабів і ризик-профілю. Для України це також інструмент інтеграції до європейського економічного простору через зближення підходів із CSRD та ESRS без механічного копіювання. Дорожня карта має враховувати контекст воєнних ризиків, нерівномірність корпоративної зрілості та потребу в швидких, але відтворюваних рішеннях. У підсумку метою є підвищення довіри до публічних розкриттів і зниження інформаційної асиметрії для інвесторів, кредиторів і суспільства.

Побудова дорожньої карти має спиратися на принцип послідовності, коли кожен наступний крок підсилює попередній і закріплює його у правилах та практиках. Спочатку формуються нормативні вимоги і методичні визначення, далі створюється інфраструктура даних, після цього масштабується зовнішня верифікація та аналітика. Така логіка важлива, бо без уніфікованих визначень і меж консолідації цифровізація лише прискорить поширення непорівнюваних даних. Водночас надмірне ускладнення правил на старті може збільшити формалізм і витрати, тому потрібен баланс між «обов'язковим ядром» і гнучкістю секторних специфікацій. У дорожній карті варто розрізняти регуляторний рівень, рівень ринкової інфраструктури та рівень компаній, бо їх інструменти впливу різні. Регуляторний рівень задає мінімальні правила і контроль, інфраструктура забезпечує доступність і машинну придатність даних, компанії забезпечують достовірність первинних джерел і управлінську інтеграцію. Для України критичною є координація між органами, щоб уникнути дублювання вимог і розпорошення стандартів. Саме тому дорожня карта має містити не тільки перелік заходів, а й розподіл відповідальності та показники результативності.

Визначення ключових етапів імплементації доцільно здійснювати за логікою «норма, методика, дані, перевірка, використання», де кожен компонент має конкретний продукт і строк. Етап нормотворення включає гармонізацію національних вимог із європейськими підходами, визначення периметру компаній і мінімальних розкриттів. Етап методик передбачає затвердження словника показників, правил розрахунку, меж консолідації і порядку перерахунків у разі зміни методології. Етап даних охоплює побудову внутрішніх систем збору та контролю в компаніях, а також уніфіковані цифрові формати подання. Етап перевірки означає поетапне розгортання зовнішнього підтвердження на основі ризик-орієнтованого підходу, коли першими перевіряються найбільш суттєві показники. Етап використання передбачає інтеграцію ESG-даних у корпоративне управління, у фінансове планування, у кредитні та інвестиційні рішення. Для України важливо відразу закласти

механізм зворотного зв'язку, коли типові помилки і прогалини стають підставою для оновлення методик і цифрових правил. Таким чином імплементація постає не як одноразовий проєкт, а як цикл постійного підвищення якості.

Перший стратегічний напрям стосується гармонізації національного регулювання із CSRD та ESRS як зразком логіки подвійної суттєвості, системності показників і вимог до перевірності. Практично це означає підготовку національної рамки, яка визначає мінімальні тематичні блоки, формат розкриття та вимоги до методик, не підміняючи корпоративну специфіку. Доцільно встановити «ядро» розкриттів, спільне для більшості великих компаній, і окремі модулі для секторів із підвищеним впливом, зокрема енергетики, металургії, агросектору та фінансових послуг. Важливо закріпити вимогу пояснювати межі консолідації, період звітування та ключові припущення, оскільки саме вони формують порівнюваність. Окремим елементом має бути підхід до розкриття ланцюга вартості, включно з постачальниками, де для України доречний поетапний механізм з пріоритизацією найсуттєвіших категорій. Гармонізація має супроводжуватися офіційними методичними роз'ясненнями, щоб зменшити різночитання та юридичні ризики для емітентів. У перехідний період доцільні «пілотні контури» для окремих груп компаній, щоб перевірити реалізованість вимог і скоригувати підзаконні акти.

Другий стратегічний напрям полягає у структуризації відповідальних суб'єктів та підвищенні ефективності їх діяльності через чіткі мандати, координацію та індикатори результативності. Для України типовою проблемою є паралельні ініціативи, які продукують схожі вимоги різними мовами показників, що створює витрати на відповідність і знижує порівнюваність. Тому доречно створити координаційний механізм на рівні міжвідомчої робочої групи з фіксованими компетенціями, строками і відповідальністю за методики. Регулятори ринку капіталу мають забезпечувати дисципліну розкриття емітентів і контроль мінімальних вимог, тоді як центральний банк має інтегрувати ESG-дані у нагляд і кредитну політику через стандартизовані запити до позичальників. Мінфін має виступати провідником методологічної уніфікації та узгодження з

фінансовою звітністю, щоб нефінансові розкриття не існували окремо від фінансових приміток і ризиків. Професійні асоціації аудиторів і бухгалтерів мають підтримувати підготовку кадрів і впровадження практик підтвердження даних. Біржова і депозитарна інфраструктура може забезпечувати канали доступності та стандартизовані формати подання. У результаті структуризація відповідальності скорочує прогалини контролю і підвищує дисципліну виконання вимог. Ефективність діяльності суб'єктів має оцінюватися не кількістю документів, а якістю даних і рівнем їх використання у рішеннях.

Третій стратегічний напрям стосується розвитку нормативної бази у сфері нефінансової звітності як сукупності визначень, методик та вимог до прозорості. У практичному вимірі потрібен уніфікований словник показників, який визначає терміни, одиниці виміру, правила розрахунку і межі включення даних. Це особливо важливо для кліматичних і соціальних показників, де різні методики можуть давати різні результати навіть за однакової діяльності. Нормативна база має містити правила перерахунку історичних рядів у разі зміни методики, щоб не руйнувати тренди і не створювати «стрибків» без пояснень. Також потрібні вимоги до якості причинно-наслідкової логіки, коли компанія пояснює, як політика або інвестиція змінює показник, а не лише перелічує заходи. Для підвищення перевіряності доцільно визначити мінімальні вимоги до внутрішнього контролю даних, включно з власниками показників, журналами змін і правилами затвердження. У частині екологічного блоку необхідно забезпечити охоплення викидів Score 1, Score 2 і суттєвих категорій Score 3 з описом припущень і джерел.

Четвертий стратегічний напрям полягає в усуненні структурних прогалин та інституційних бар'єрів, які гальмують якість звітності та корпоративного управління. До таких бар'єрів належить нестача компетенцій у компаніях, відсутність усталених процедур data governance і обмежений ринок послуг зовнішнього підтвердження. Додатковим бар'єром є нерівномірна мотивація, коли лише частина компаній відчуває тиск інвесторів або кредиторів і вкладає

ресурси в якість. Також існує проблема низької доступності даних у машинному форматі, через що порівняння і контроль якості стають дорогими і повільними.

Для практичної конкретизації послідовності кроків і результатів доцільно представити стратегічну дорожню карту з етапами, діями та очікуваними продуктами, що подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Стратегічна дорожня карта імплементації корпоративного управління та ESG-звітності в Україні

Етап	Період	Дії	Результат	KPI
1. Рамка	2026	мінрозкриття, периметр, суттєвість	єдині правила	% емітентів з міннабором
2. KPI-словник	2026	визначення, базові роки, перерахунки	порівнювані метрики	% KPI зі стандарт-методикою
3. Data governance	2026-2027	власники даних, контролі, внутр. аудит	відтворювані цифри	% великих з політиками
4. Digital	2027	машинний формат, валідація	реєстр/доступ	% звітів машиночитних
5. Метрики+	2027	Score 1–3, соц. KPI	менше прогалин	% звітів зі Score 3 межами
6. Assurance	2027-2028	пріоритет KPI, limited	довіра до даних	% звітів з assurance
7. Фінзв'язок	2028	CAPEX/OPEX, ризики	ESG у фініреннях	% з крос-посиланнями
8. Стимули	2028-2029	фінумови, рейтинги	попит на якість	обсяг сталого фінансування
9. Стабілізація	2029–2030	ревізія, моніторинг	зріла система	індекс якості/динаміка

Побудована дорожня карта дозволяє побачити, що результативність реформи залежить від темпу, але також від якості «стиків» між етапами. Якщо словник показників не буде затверджений до цифрового подання, платформа накопичуватиме несумісні дані, і контроль повноти втратить сенс. Якщо зовнішнє підтвердження не буде пов'язане з внутрішнім контролем, зросте ризик формального виконання процедур без зміцнення доказової бази. Якщо розширення Score 3 не буде підтримане роботою з постачальниками, показники будуть базуватися на грубих оцінках і послаблять довіру до звіту в цілому. Водночас правильна послідовність дає кумулятивний ефект, коли кожен етап зменшує витрати наступного за рахунок готових методик, цифрових шаблонів і

навчених команд. Для України важливо закласти механізм адаптації, оскільки міжнародні вимоги та практики можуть змінюватися, а національна рамка має зберігати базову сумісність. У цьому сенсі найбільш стійкою частиною системи є не перелік показників як такий, а правила прозорості методик, меж і перевірок. Дорожня карта також допомагає відокремити завдання держави, яка задає мінімум і контроль, від завдань бізнесу, який забезпечує достовірність первинних даних. Такий розподіл ролей зменшує ризик того, що нефінансальна звітність залишиться репутаційною практикою без управлінської цінності.

Стратегічні заходи мають бути безпосередньо пов'язані з розвитком корпоративного управління в компаніях, бо саме система управління визначає, чи стане звітність інструментом контролю і планування. У корпоративній площині першочерговими є підзвітність наглядових рад за якість нефінансових даних, незалежність комітетів і реальна автономія внутрішнього аудиту. У межах такої моделі ESG-показники мають затверджуватися як частина системи ризик-менеджменту, а не як інформаційний додаток. Також важливо, щоб політики щодо клімату, охорони праці, етики та ланцюга постачання мали вимірювані цілі, відповідальних і механізми контролю. Для підвищення якості причинно-наслідкової логіки компанії мають розкривати, як інвестиційні рішення і операційні зміни впливають на KPI, і які корекції плануються у разі відхилень. Доцільним є встановлення внутрішніх стандартів якості даних, аналогічних підходам до фінансової звітності, включно з процедурою затвердження та документуванням. Поширеною практичною проблемою є те, що ESG-дані розподілені між підрозділами без єдиного власника та єдиної методики, тому потрібна централізація відповідальності. У результаті реформа має підсилити корпоративне управління, а не лише збільшити обсяг звітів.

Окремий блок стосується зовнішньої верифікації, яка для України має бути побудована поетапно, щоб уникнути дефіциту компетенцій і надмірного навантаження. Розумним стартом є підтвердження обмеженого набору найбільш суттєвих показників, зокрема викидів, енергоспоживання, охорони праці та ключових соціальних метрик. Далі периметр можна розширювати у міру

стабілізації методик, цифрового подання та наявності доказової бази у компаніях. Важливою умовою є прозорість периметру, тобто чітке розкриття, що саме перевірено і з яким рівнем впевненості, щоб користувачі коректно інтерпретували результат. Для ринку послуг необхідні навчальні програми і професійні настанови, які уніфікують підходи до перевірки нефінансових показників. Верифікація має стимулювати внутрішні контролю, а не підмінити їх, тому вимоги до data governance в компаніях повинні розвиватися паралельно.

Реформа потребує також ринкових стимулів, які перетворюють якісну звітність на економічно раціональну поведінку. Найбільш дієвими є вимоги фінансового сектору до позичальників, умови випуску інструментів сталого фінансування та вимоги закупівель і ланцюгів постачання. Якщо банки і інвестори використовують стандартизовані набори показників у кредитних рішеннях, компанія отримує зрозумілий стимул зменшувати прогалини в даних і підвищувати перевіряльність. Аналогічно, вимоги міжнародних покупців і партнерів можуть прискорювати охоплення Score 3 і соціальних показників, пов'язаних із постачальниками та підрядниками. Для держави важливо, щоб стимули не створювали хаотичного набору різних анкет і форм, тому потрібні узгоджені таксономії і спільні запити даних.

Кадровий і методичний компонент є самостійним напрямом, бо без компетенцій навіть якісні нормативні правила залишаться формальними. Потрібні програми для членів наглядових рад, фінансових директорів, відповідальних за охорону праці та екологію, а також для внутрішніх аудиторів і комплаєнс функцій. Навчання має бути прив'язаним до практичних завдань, зокрема до побудови словника KPI, визначення суттєвості, організації data governance і підготовки до зовнішньої перевірки. Окрему увагу слід приділити малим і середнім експортерам, для яких вимоги ланцюгів постачання можуть бути основним драйвером ESG-даних, але ресурси обмежені. Для них доцільні спрощені модулі звітування, які зберігають узгодженість визначень і одиниць виміру, але не вимагають надмірного переліку показників. Методична підтримка може включати типові шаблони розкриттів, приклади пояснення меж і

припущень, а також практику перерахунків при зміні методик. Для України важливим є формування «спільноти практики», де компанії можуть порівнювати підходи і виявляти типові помилки.

Для того щоб закріпити відповідальність та очікувані результати по кожному учаснику, доцільно структурувати суб'єктів реформи, їх інструменти та вимірювані результати, що подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Відповідальні суб'єкти, інструменти реалізації та очікувані результати

Суб'єкт	Ключова роль	Зона відповідальності	Результат	KPI
Верховна Рада	закріпити правила	мінвимоги, повноваження	правова визначеність	ухвалені норми/без колізій
КМУ	скоординувати політику	міжвідомча узгодженість	менше дублювань	виконання планів
Мінфін	методологія KPI	показники, межі, перерахунки	порівнюваність	% KPI зі стандарт-методикою
НКЦПФР	нагляд емітентів	розкриття на ринку капіталу	повнота даних	% емітентів з повним набором
НБУ	ESG у нагляді банків	вимоги до позичальників	попит на якість	% банків з уніфік. вимогами
Аудитори (проф-спільноти)	assurance-спроможність	станданти/навчання	ринок верифікації	# сертифікованих, якість звітів
Галузеві асоціації	секторні правила	KPI ланцюгів постачання	менше фрагментації	наявність/охоплення методик
Компанії	дані й контроль	data governance	відтворюваність	політики + audit trail
Інвестори/кредитори	ринковий тиск	умови фінансування	мотивація до якості	% угод з ESG-вимогами
Платформи/аналітика	доступ і порівняння	машиночитні реєстри	дешевший контроль	% звітів у машинфор

Зведення відповідальних суб'єктів у єдиній матриці дозволяє зменшити «розриви відповідальності», коли кожна інституція виконує власну частину роботи, але загальний результат не формується. Таблиця показує, що реформа має дві опори, регуляторну та ринкову, і обидві потребують узгоджених визначень та цифрової інфраструктури. Для України це особливо важливо, бо ринкові стимули нерівномірні, і без мінімальних правил якості розкриттів дисперсія між компаніями збережеться. Одночасно матриця підкреслює, що без корпоративної внутрішньої системи даних жоден зовнішній контроль не дасть

стійкої якості, бо первинні джерела залишаються непідготовленими. Наявність вимірюваних індикаторів перетворює дорожню карту на керований процес, коли прогрес можна оцінювати за часткою машинночитаних звітів, наявністю уніфікованих методик і охопленням верифікації. Для держави це створює можливість коригувати політику на основі фактів, а не припущень, і зосереджуватися на прогалинах, що повторюються. Для бізнесу це забезпечує передбачуваність вимог і можливість планувати інвестиції у системи даних, ІТ та навчання. Для інвесторів і кредиторів це означає зниження інформаційної асиметрії і зростання довіри до показників. У підсумку матриця відповідальності є інструментом підзвітності, який зменшує ризик формального підходу до ESG-звітності.

Очікувані результати і вплив запропонованих заходів доцільно обґрунтовувати на трьох рівнях, корпоративному, секторному та макроекономічному. На корпоративному рівні головним результатом є підвищення якості управлінських рішень, оскільки ESG-дані стають придатними для ризик-менеджменту, інвестиційних обґрунтувань і контролю виконання цілей. На секторному рівні важливим є зростання порівнюваності, що дозволяє регуляторам і ринку бачити реальні відмінності між компаніями, а не відмінності у методиках. На макрорівні очікується підвищення привабливості для фінансування, особливо у проєктах відбудови й енергетичної трансформації, де прозорість показників є передумовою доступу до ресурсів. Додатковим ефектом є зниження ризику «зеленого камуфляжу», бо уніфіковані методики та верифікація роблять вибірккові твердження менш стійкими. Також зростає здатність держави формувати політику на основі агрегованих даних, якщо вони публікуються в машинному форматі і мають спільні визначення. Для компаній підвищується репутаційна стабільність, бо прозорі обмеження і пояснення методик зменшують ризик звинувачень у маніпуляції. У підсумку вплив проявляється не тільки у якості звітів, а й у зміні практик управління, фінансування та контролю.

Стратегічна дорожня карта має бути «живим» документом, який переглядається за результатами моніторингу, пілотних хвиль і типових проблем якості. Для цього потрібен регулярний аналіз того, де саме виникають прогалини, у визначеннях КРІ, у межах консолідації, у охопленні Score 3, у соціальних показниках чи у процедурах підтвердження. На основі такого аналізу коригуються методики, цифрові правила і навчальні програми, а також уточнюється периметр обов'язкових розкриттів. Для України це важливо через динамічний контекст, коли економічні умови, безпекові обмеження і міжнародні вимоги можуть змінюватися швидше, ніж формальні нормативні цикли. Водночас перегляд не повинен руйнувати порівнюваність, тому зміни мають бути передбачуваними, документованими і, за можливості, супроводжуватися перерахунком історичних рядів. Доцільно також забезпечити відкритість агрегованих даних, щоб зовнішні аналітики могли виявляти невідповідності і підсилювати контроль якості ринку. У підсумку система корпоративного управління і ESG-звітності має перейти від епізодичних розкриттів до стабільної інфраструктури даних, у якій правила, відповідальність і перевірність працюють як єдине ціле. Саме така інфраструктура є найбільш практичним шляхом підвищення довіри, доступу до капіталу і керованості трансформаційних процесів в українській економіці.

Підсумовуючи розділ 3, запропоновані заходи показують, що підвищення якості корпоративного управління та ESG-звітності в Україні потребує узгодженої системи правил, методик і контролю. Центральним завданням є формування мінімального ядра розкриттів і єдиного словника КРІ, щоб забезпечити порівнюваність показників між компаніями та в часі. Не менш важливо закріпити внутрішнє управління даними на рівні компаній: визначити відповідальних за показники, правила змін і внутрішню перевірку, бо без цього неможливі стабільні метрики та підготовка до зовнішнього підтвердження. Перехід до машиночитних форматів і кращої доступності даних знижує витрати аналізу та посилює дисципліну розкриттів через автоматизовану валідацію. Розширення охоплення метрик, включно з повним контуром Score 1–3 та

ключовими соціальними показниками, зменшує прогалини, які найчастіше підривають довіру до звітів. У сукупності це переводить ESG-звітність з описової площини в режим відтворюваних показників, придатних для управління ризиками, інвестицій і порівняння.

У контексті гармонізації національного законодавства з європейськими вимогами важливим елементом удосконалення корпоративного управління є впровадження звітності зі сталого розвитку. Відповідні зміни передбачені оновленим Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», що адаптує українську модель розкриття інформації до вимог ЄС та директиви CSRD [61].

Для систематизації сутності звітності зі сталого розвитку та її ключових характеристик доцільно узагальнити основні положення у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Сутність та ключові характеристики звітності зі сталого розвитку

Елемент	Характеристика
Сутність	Нефінансова звітність щодо екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів діяльності підприємства
Мета	Забезпечення прозорості впливу підприємства на довкілля, суспільство та систему управління
Об'єкти розкриття	Кліматичні ризики, викиди, використання ресурсів, трудові відносини, права людини, антикорупційна політика
Орієнтація	Інтереси інвесторів, кредиторів, держави, громад та інших стейкхолдерів
Інтеграція	Включення у систему корпоративного управління та стратегічного планування

Таким чином, відповідно до табл. 3.10, звітність зі сталого розвитку є інструментом підвищення прозорості та довіри до компаній, а також важливим елементом сучасної системи корпоративного контролю.

Нормативною основою впровадження звітності зі сталого розвитку в Україні є зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», які передбачають обов'язковість підготовки відповідного розділу у складі річної звітності для визначених категорій підприємств [61]. Узагальнення нормативно-правової бази наведено на рис 3.1 та 3.2.

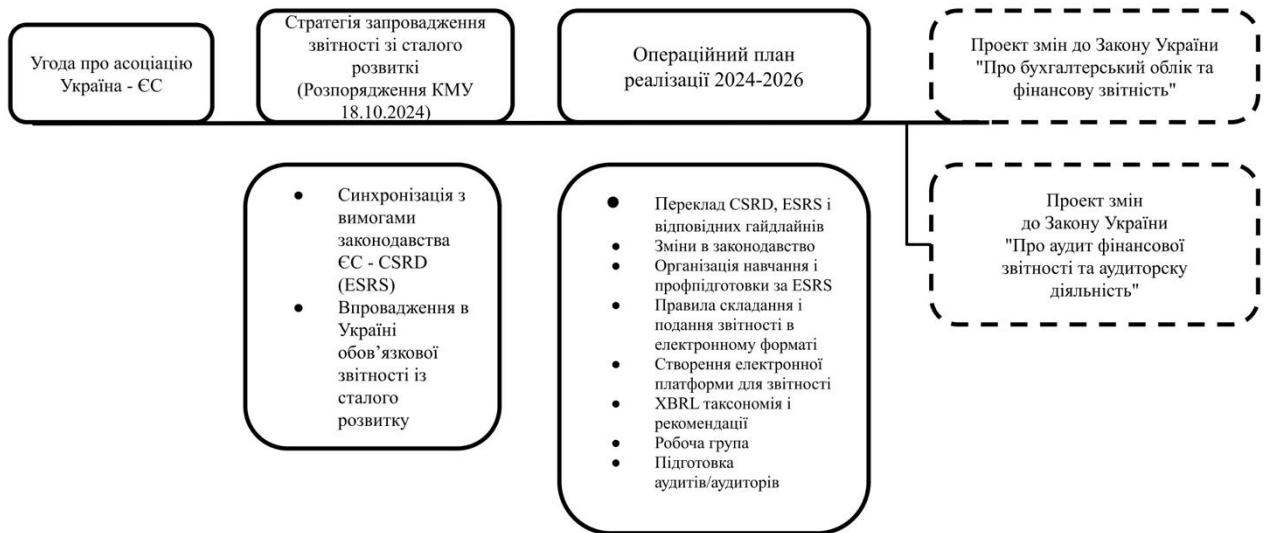


Рисунок 3.1. Нормативна основа запровадження звітності зі сталого розвитку в Україні

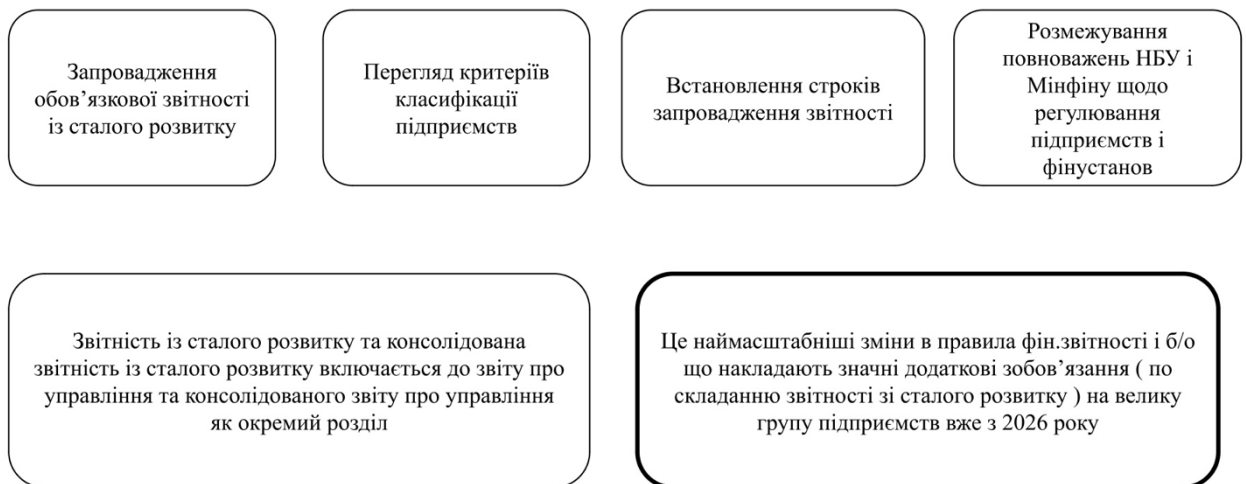


Рисунок 3.2. Зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності зі сталого розвитку

Отже, як показано в рис. 3.1 та 3.2, законодавче підґрунтя формує інституційні умови для переходу від добровільної ESG-звітності до обов'язкової та стандартизованої системи розкриття інформації.

Стандартизація звітності зі сталого розвитку передбачає застосування європейських стандартів ESRS та відповідної таксономії. Основні групи стандартів систематизовано у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Стандарти та таксономія звітності зі сталого розвитку

Категорія	Зміст
Загальні стандарти	Загальні принципи підготовки та розкриття інформації
Екологічні (E)	Кліматична політика, викиди парникових газів, використання енергії та води
Соціальні (S)	Умови праці, гендерна рівність, права людини, взаємодія з громадами
Управлінські (G)	Структура корпоративного управління, антикорупційна політика, етичні стандарти
Таксономія	Єдиний електронний формат для забезпечення порівнюваності даних

Таким чином, відповідно до табл. 3.11, звітність зі сталого розвитку ґрунтується на чіткій структурі стандартів, що забезпечує уніфікованість та порівнюваність інформації на міжнародному рівні.

Ключовим питанням є визначення підприємств, які підпадають під обов'язок подання звітності. Систематизацію критеріїв подано на рис. 3.3.

Нова класифікація підприємств і строки подання звітності				Не звітують (або добровільно, за бажанням)
Категорія	Критерії 1	Категорії 2	Перший звітний рік	<ul style="list-style-type: none"> Материнські підприємства, які одночасно є дочірніми підприємствами, якщо їх включено до консолідованої звітності із сталого розвитку свого материнського підприємства Дочірні підприємства, якщо такі підприємства включено до консолідованої звітності із сталого розвитку свого материнського підприємства Малі і середні підприємства, цінні папери яких не торгуються на регульованих ринках капіталу Мікропідприємства
Великі підприємства Материнські підприємства великої групи	Активи > 25 млн.євро Дохід > 50 млн.євро	Середня кількість працівників > 500	2026 рік	
		Середня кількість працівників < 500	2027 рік	
Середні підприємства	Активи ≤ 25 млн євро Дохід ≤ 50 млн євро	цінні папери яких допущені до торгів на регульованому ринку капіталу	2028 рік	
Малі підприємства	Активи ≤ 5 млн євро Дохід ≤ 10 млн євро		2028 рік	
Мікропідприємства	Активи ≤ 450 тис. євро Дохід ≤ 900 тис. євро		добровільно, за бажанням	

Рисунок 3.3. Оновлена класифікація підприємств у сфері звітування зі сталого розвитку

Отже, рис. 3.3 демонструє поетапний характер запровадження звітності, що дозволяє бізнесу адаптуватися до нових вимог.

В табл. 3.12 узагальнено зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» в сфері сталого розвитку розділ ІУ ст.12.

Таблиця 3.12

Головні вимоги щодо звітності із сталого розвитку
(узагальнення норм Закону України № 996 ст.12)

Питання	Ключові положення
Хто зобов'язаний складати звітність	<ul style="list-style-type: none"> • Великі підприємства • Середні та малі підприємства, цінні папери яких допущені до торгів на регульованому ринку • Материнські підприємства великої групи
Хто звільняється	<ul style="list-style-type: none"> • Національний банк України • Інститути спільного інвестування
Добровільне складання	Малі та середні підприємства, цінні папери яких <i>не допущені</i> до торгів (крім держпідприємств і компаній з державною часткою понад 50%)
Дочірні підприємства	Можуть <i>не складати окрему звітність</i> , якщо включені до консолідованої звітності материнського підприємства
Материнські підприємства – дочірні одночасно	Можуть не складати власну звітність, якщо вони та їх дочірні підприємства включені до консолідованої звітності вищого рівня
Місце у звітності	Включається до <i>звіту про управління та консолідованого звіту про управління</i> як окремий розділ
Стандарти звітності	<ul style="list-style-type: none"> • Загальні стандарти звітності із сталого розвитку • Окремі стандарти для малих і середніх підприємств, допущених до торгів
Формат подання	Єдиний <i>електронний формат за таксономією</i> , визначеною уповноваженим органом
Аудиторське підтвердження	Подання та оприлюднення здійснюється <i>разом зі звітом з обов'язкового надання впевненості</i>
Строки оприлюднення	<ul style="list-style-type: none"> • Разом із фінансовою звітністю • Для материнських підприємств великої групи - <i>до 1 червня</i> року, що настає за звітним

Таким чином, як видно з табл. 3.12, ст. 12 Закону України № 996 регламентує процес визнання, складання та оприлюднення звітності зі сталого розвитку.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що впровадження звітності зі сталого розвитку в Україні є важливим етапом трансформації системи корпоративного управління, що спрямований на підвищення прозорості,

гармонізацію із законодавством ЄС та посилення довіри з боку інвесторів і суспільства [61].

Також важливо, що результативність реформ залежить від чіткого розподілу ролей і стимулів, які роблять якісні дані економічно значущими для бізнесу. Держава через законодавчу рамку та координацію має забезпечити передбачуваність вимог, регулятори мають підтримати їх контролем і практичними механізмами впровадження, а Мінфін має тримати методичну єдність і узгодженість з фінансовою звітністю. Ринок підтвердження та професійна підготовка є критичними для переходу від декларацій до перевірних показників, особливо на етапі поетапної зовнішньої верифікації. Інвестори, банки та ланцюги постачання формують попит на стандартизовані дані, перетворюючи прозорість на умову фінансування та контрактів. За таких умов дорожня карта задає логіку переходу від базових правил і методик до управління даними та цифрового формату, далі до розширення метрик і зовнішнього підтвердження, а потім до інтеграції ESG у фінансові рішення. Саме така послідовність дає змогу зменшити розрив у якості звітності між секторами й закріпити практику доказової, порівнюваної та контрольованої ESG-інформації.

Висновки до розділу 3

Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління та нефінансового розкриття зводяться до формування системної моделі, у якій нормативна база, методики показників, цифрова інфраструктура та нагляд діють узгоджено. Якість ESG-звітності залежить від чітко визначеного мінімуму розкриттів, уніфікованих KPI, опису меж консолідації та контролю змін методик, що забезпечує порівнюваність і відтворюваність даних у часі. Гармонізація з європейськими підходами має здійснюватися поетапно, із запровадженням словника показників, машинозчитуваних форматів подання та ризик-орієнтованого нагляду.

На рівні регуляторів доцільним є перехід від формального контролю до системи управління якістю розкриттів, включно з методичними настановами, тематичними оглядами та поступовим впровадженням зовнішнього підтвердження матеріальних показників. Усунення структурних прогалин, зокрема різних методик КРІ, фрагментарності даних і розриву між ESG та фінансовою звітністю, підвищує довіру до інформації та її придатність для інвестиційних і кредитних рішень.

На рівні компаній ефективність корпоративного управління забезпечується реальною незалежністю наглядової ради, автономією її комітетів, дієвою системою внутрішнього контролю та роллю внутрішнього аудиту. Інтеграція ESG-показників у ризик-менеджмент, стратегічне планування та бюджетування перетворює нефінансову звітність на інструмент управління, а не формальний додаток до звіту.

У підсумку подальший розвиток корпоративного управління та ESG-звітності в Україні має здійснюватися як послідовна реформа правил, інституцій і корпоративних практик, що забезпечує підзвітність, доказовість даних і зниження інформаційної асиметрії на ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі уточнено сутність корпоративного управління як системи відносин і механізмів, що забезпечують баланс інтересів власників, менеджменту та інших стейкхолдерів через правила прийняття рішень, контроль і підзвітність. Узагальнення підходів дало змогу показати, що ефективність корпоративного управління залежить не стільки від формальної наявності органів управління, скільки від реальної незалежності контролю, якості процедур і прозорості розкриття інформації. Систематизація принципів підтвердила ключову роль підзвітності, справедливості, відповідальності та прозорості як основи довіри до компаній на ринках капіталу. Порівняння моделей управління засвідчило, що для країн з різною зрілістю інституцій важливими є адаптивність моделі, захист міноритарних інвесторів і спроможність наглядових органів впливати на якість ризик-менеджменту та звітності. Таким чином, корпоративне управління виступає не «надбудовою», а практичним інструментом підвищення керованості компанії та її інвестиційної привабливості.

Розкриття концепції сталого розвитку дозволило обґрунтувати, що ESG-підхід у корпоративній практиці є механізмом інтеграції довгострокових екологічних і соціальних факторів у стратегію, операційну діяльність і систему контролю. Встановлено, що інтеграція сталості відбувається через політики, цілі, KPI, управління ризиками та залучення стейкхолдерів, а не через поодинокі ініціативи чи комунікаційні кампанії. Доведено, що результативність такої інтеграції прямо залежить від того, чи прив'язуються ESG-цілі до інвестиційних рішень, бюджетів та мотивації менеджменту. У цьому контексті сталість набуває ознак управлінської категорії, що формує конкурентоспроможність, доступ до фінансування та стійкість ланцюгів створення вартості. Отже, сталий розвиток у сучасній корпоративній практиці слід трактувати як компонент системи управління, а не як додаток до неї.

Обґрунтування ролі якості корпоративної та нефінансової звітності показало, що саме якісні розкриття забезпечують прозорість і підзвітність,

зменшують інформаційну асиметрію та підвищують довіру інвесторів і регуляторів. Узагальнення міжнародних стандартів і регуляторних підходів підтвердило, що дисципліна звітування формується через уніфіковані вимоги до структури, суттєвості, метрик і пояснення методик. Встановлено, що стандартизація не лише підвищує порівнюваність, а й стимулює компанії вибудовувати внутрішні системи збору даних, контролю та аналізу. Водночас доведено, що без процедур перевірки та методичної прозорості звітність ризикує залишатися описовою й слабо придатною для управлінських і фінансових рішень. Це підкреслює, що якість нефінансової звітності є практичним критерієм зрілості корпоративного управління.

Порівняння інституційного середовища та регуляторних рамок ESG-звітності в Україні та Польщі засвідчило асиметрію інституційної зрілості та різну силу регуляторного тиску. Польща функціонує в умовах більш формалізованих і уніфікованих вимог, що зменшує варіативність трактувань та підвищує порівнюваність даних. Українська модель характеризується рамковістю та переважно добровільним характером багатьох практик, що формує високу неоднорідність якості звітів між секторами та компаніями. Виявлено, що роль регуляторів і ринку капіталу в Україні поки не створює сталого «обов'язкового ядра» нефінансових розкриттів для широкого кола емітентів. Водночас наявні інституційні ініціативи демонструють потенціал прискорення гармонізації, особливо за умови узгоджених дій ключових органів та розвитку методичної бази.

Аналіз моделей корпоративного управління та інтеграції ESG-підходів у практиці компаній показав, що регуляторний контекст суттєво впливає на реальну автономію наглядових структур, якість контролю та глибину включення сталості в управлінські процеси. Для польської практики більш типовими є інституціоналізовані механізми підзвітності: стабільна робота комітетів, вища частка незалежних членів і зрозуміла логіка розкриття. Для українських компаній характерним є поєднання наявності формальних елементів із обмеженою фактичною незалежністю через концентрацію власності та слабший зовнішній

тиск з боку ринку капіталу. Встановлено, що навіть за складних умов українські компанії-лідери здатні інтегрувати міжнародні підходи, однак така практика поки не є масовою. Отже, ключовим чинником зрілості ESG-управління виступає не формальний набір органів, а реальна спроможність системи контролю забезпечувати якісні рішення, дані та підзвітність.

Оцінювання якості звітності у сфері сталого розвитку за визначеними критеріями підтвердило, що найсильніше на якість впливають методична прозорість, порівнюваність у часі, повнота метрик і наявність механізмів перевірки. Для Польщі більш характерні структуровані розкриття з вищою зіставністю, що полегшує бенчмаркінг і оцінку прогресу. Для України типовою проблемою залишається фрагментація форматів та нерівномірність глибини метрик, що ускладнює міжкомпанійні порівняння й аналіз тенденцій. Виявлено, що слабкі місця частіше проявляються у межах консолідації даних, уніфікації КРІ, розкритті ланцюга створення вартості та відображенні повного спектра екологічних і соціальних показників. Це свідчить про необхідність переходу від звітності як комунікаційного продукту до звітності як джерела керованих, перевірених даних.

Сформовані пропозиції щодо удосконалення інституційного середовища в Україні орієнтовані на зменшення фрагментарності регулювання та підвищення передбачуваності вимог до нефінансових розкриттів. Встановлено, що першочерговими є узгодження «мінімального ядра» показників і принципів суттєвості, методична уніфікація КРІ та створення координаційних механізмів між ключовими інституціями. Обґрунтовано, що ефект таких змін проявиться у зростанні порівнюваності звітів, зменшенні простору для вибіркового розкриття та формуванні бази для цифровізації і контролю якості. Водночас запропоновані напрями передбачають поступовість і адаптацію до реальних спроможностей ринку та компаній, щоб уникнути формального комплаєнсу без управлінських змін. Таким чином, інституційне посилення має бути пов'язане з розвитком компетенцій і практичних інструментів впровадження.

Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління компаній зосереджені на посиленні незалежності наглядових рад, підвищенні автономії комітетів та розвитку систем внутрішнього контролю й аудиту. Доведено, що саме наглядові механізми визначають якість стратегічної інтеграції ESG, оскільки задають стандарти підзвітності та контролю даних. Виявлено, що без ефективною внутрішньої контрольної функції навіть добре структуровані звіти ризикують містити методичні прогалини, непослідовність KPI і слабкий зв'язок з фінансовими рішеннями. Показано, що адаптація кращих практик європейських юрисдикцій має спиратися на реалістичні інструменти: регламенти роботи комітетів, вимоги до незалежності, політики комплаєнсу та регулярну оцінку роботи органів управління. Отже, підвищення ефективності управління прямо підтримує зростання якості та довіри до ESG-розкриттів.

Обґрунтування заходів підвищення якості та достовірності ESG-звітності підтвердило пріоритет стандартизації форматів, цифровізації та запровадження процедур перевірки. Встановлено, що уніфікація показників, базових років і правил перерахунку зменшує «розриви» у динаміці та робить дані придатними для аналітики. Доведено, що машинночитні формати підвищують доступність і дають змогу застосовувати автоматизовані перевірки повноти та логічних помилок, що критично важливо для дисципліни розкриття. Розширення охоплення метрик, включно з повним спектром Score 1–3, розглядається як необхідна умова повноти екологічного профілю компанії та коректного порівняння з європейськими практиками. Водночас незалежна зовнішня верифікація має впроваджуватися поетапно, з пріоритизацією найбільш суттєвих KPI, щоб забезпечити реальний приріст довіри без надмірного формалізму.

Побудована стратегічна дорожня карта розвитку системи корпоративного управління і ESG-звітності в Україні узагальнила послідовність етапів імплементації, логіку відповідальності та очікувані результати для ринку і компаній. Встановлено, що ефективність карти залежить від синхронізації дій законодавчої влади, уряду, регуляторів, професійних організацій та бізнесу, оскільки «провал» будь-якої ланки знижує результативність усієї реформи.

Обґрунтовано, що найбільш відчутний вплив для компаній забезпечує комбінація трьох компонентів: чіткі вимоги до мінімальних розкриттів, методична підтримка та розвиток внутрішнього управління даними. Показано, що перехід до зрілої системи можливий лише за умов формування ринкових стимулів, коли якісні ESG-дані стають фактором доступу до фінансування та конкурентною перевагою. Отже, реалізація дорожньої карти створює підстави для підвищення прозорості, зниження ризиків та наближення українських практик до європейських стандартів.

Узагальнення результатів підтверджує, що підвищення ефективності корпоративного управління та якості ESG-звітності є взаємопов'язаними процесами, які потребують одночасного посилення інституційних правил і внутрішніх корпоративних механізмів. Доведено, що найбільш результативною є модель, у якій стандарти розкриття поєднуються з реальною підзвітністю органів управління, внутрішнім контролем даних та поступовою зовнішньою перевіркою ключових показників. Для України ключовим пріоритетом виступає зменшення неоднорідності практик і створення методично прозорого мінімуму показників, що стане основою для цифровізації та зростання порівнюваності. Польський досвід у роботі розглянуто як орієнтир щодо інституційної дисципліни, однак адаптація має враховувати українські обмеження та потребу поетапності. У підсумку запропоновані напрями й дорожня карта формують цілісну основу для модернізації корпоративного управління та нефінансового розкриття в Україні й можуть бути використані для подальших досліджень та практичних рішень у корпоративному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Measuring the effectiveness of corporate governance. URL: <https://www.bpir.com/measuring-the-effectiveness-of-corporate-governance/>
2. AZONES Law Firm. Запровадження звітності зі сталого розвитку в Україні та директиви Європейського Союзу. *AZONES Аналітика*. 2025. URL: <https://azones.law/analytics/zaprovdzhennya-zvitnosti-zi-stalogo-rozvytku-v-ukrayini-ta-dyrektyvy-yevropejskogo-soyuzu>
3. BDO в Україні. ESRS чи GRI: стандарти ESG-звітності для бізнесу в Україні. *BDO Україна: інформаційно-аналітичні матеріали*. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/which-to-use-in-ukraine-esrs-or-gri>
4. BDO в Україні. Запровадження ESG-звітності в Україні: Європейські стандарти ESRS. *BDO Україна: інформаційно-аналітичні матеріали*. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards>
5. DiXi Group. Нові правила гри: експерти обговорили впровадження ESG-звітування для українських компаній. *DiXi Group*. 2025. URL: <https://dixigroup.org/novi-pravy-la-gry-eksperty-obgovoryly-vprovadzhennya-esg-zvitnosti-dlya-ukrayinskyh-kompanij>
6. Kryshchal H. The influence of corporate management on economic development and growth. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. Vol. 3(21), pp. 16–24. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-02>
7. Mushkevych Y.V. Problems of corporate governance in domestic enterprises. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. Issue 21 / Part 2. URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit21-02-069>
8. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. *Енергобізнес*. 2022. № 05 (12-49). URL: <https://e-b.com.ua/korporativneupravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-32272>.

9. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2018. No 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068>
10. Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85-92. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/1930584>
11. Бойцун О., Яблоновський Д., Лисенко О. Індекс корпоративного управління. KSE. 21.02.2020. URL: <https://kse.ua/ua/prezentatsiya-indeksukorporativnogo-upravlinnya-top-15-derzhkompaniy-presreliz-pislya-konferentsiy/>
12. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. No 4. С. 41–44.
13. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–32. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.18>
14. Бочарова Н. А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 21–35
15. Горова К.О. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/eda4b8f9-6271-417f-a0e7-e38a3f901e86/content>
16. Грущенко, О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*, (2(47), 2023, с.70-76.
17. Гудзь О.Є. Корпоративне управління: 19. навч. посіб. Львів: ЛігаПрес, 2018. 124 с.
18. Данилевич, Н. С. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як передумова сталого розвитку. *Наукові записки КНЕУ*, 2020, № 3, с. 7884. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/b61e381b-5301-42b1-b457-123948275aeb>

19. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 209–213.
20. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2 (47). С. 70–76.
<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/849/811>
21. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>
22. Кабінет Міністрів України. Розпорядження «Про схвалення Концепції сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні» від 24.01.2020 р. № 66-р. *Офіційний вісник України*, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p>
23. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації. 12.03.2020. № 118. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2020/03/corporate-governance-code_final_ukr.pdf
24. Макаренко, М. А., Яременко, А. В. та Гладка, А. О. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 2019, № 39, с. 9398. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79141>
25. Новий закон про підвищення ефективності корпоративного управління державними підприємствами: чи є шанс на реальну ефективність? URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/226727_noviy-zakon-pro-pdvishchennyaefektivnost-korporativnogo-upravlnnya-derzhavnimi-pdprimstvami-chi--shans-narealnu-efektivnst
26. Охріменко, О. М., Фоменко, О. І., Ситайло, С. Ю. Інтеграція цілей сталого розвитку в корпоративну соціальну відповідальність: сучасні підходи.

- Економічна політика*, 2024, № 1, с. 112–123. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/77>
27. Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 164–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>
28. Рубан Д. ЄС спрощує сталу звітність: до чого готуватись українському бізнесу. *The Page*. 2025. 2 липня. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yes-sproshuye-stalu-zvitnist-do-chogo-gotuvatis-ukrayinskomu-biznesu-the-page>
29. Сейсебаєва Н. Г., Кулик І. В. Україна на шляху до ЄС: нефінансова звітність бізнесу від NFRD до CSRD. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 2(49). С. 71–78.
30. Селецька Д. Поняття суттєвості у процесі ESG-звітування. *Економіка та суспільство*. 2025. № 60. С. 150–158. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5613>
31. Ситник, Г. І., Юрченко, В. С. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2021, № 26, с. 118–124. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/189>
32. Солодовник О. О., Гавриличенко Є. В. Нефінансова звітність підприємства: зміст, стандарти та світові тренди розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 54. С. 96–103. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5613>
33. Черноусова, О. С. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід. *Журнал «Бізнес і безпека»*, 2021, № 3(8), с. 45–51. URL: <https://jbsec.donnu.edu.ua/article/view/991>
34. Шеремета, Л. М., Лункіна, Т. С. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний інструмент сталого розвитку підприємства. *Економічний розвиток*, 2025, № 2(45), с. 55–62. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1330>

- 35.Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.53
- 36.Fomina O., Semenova S., Korol S. CSRD Implementation in the Ukrainian Corporations' Practice. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2025. № 1. P. 131–152. DOI [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)05](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)05) URL <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2240>
- 37.Ozeran A., KorshykovR. Disclosure of Environmental Issues in Compliance with ESRS in Non-Financial Statements of State-Owned Enterprises of Ukraine. *Finance of Ukraine*. 2024. № 69. P. 191–198. URL <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/69>
- 38.Bezverkhyi K. Implementation of European Sustainability Reporting Standards (ESRS) in Ukraine: Theoretical and Methodological Foundations. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2024. Режим доступу <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2065>
- 39.Bondar M. I., Tsiatkovska O. V. Non-Financial Reporting in Government Management. *Economy and Society*. 2024. № 69. P. 363–374. URL <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5234> (дата звернення 17.12.2025)
- 40.Makarenko I., Makarenko S. Multi-Level Benchmark System for Sustainability Reporting. *Accounting and Financial Control*. 2023. Vol. 4, Issue 1. URL [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AFC%2004\(1\)%202023](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/18064/AFC%2004(1)%202023).
41. Fomina O., Semenova S., Korol S. Загальні положення та міжнародні стандарти ESRS. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2025. № 1. Режим доступу <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/download/2240/2135> (дата звернення 17.12.2025)
- 42.Wacławik B., Surówka K., Popławski Ł. ESG in the Public Sector. *Management (Poland)*. 2025. Vol. 29, No. 1. URL <https://www.management-poland.com/pdf-205999-126993> (дата звернення 17.12.2025)

43. Fomina O., Semenova S., Korol S. Corporate Sustainability Reporting Directive and Its Adaptation Prospects: A Comparative Analysis. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2025. № 1. URL <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2240>
44. Buchetti B. A literature review on corporate governance and ESG integration: themes, trends, and research gaps. *Journal of Corporate Governance Research*. 2025. Vol. 18, No. 1. P. 1–22. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jcorpover.2025.01.004> URL <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521924006914> (дата звернення 17.12.2025)
45. Sharma P. Integrating ESG into corporate strategy and governance: practical drivers and challenges. *International Journal of Environmental Sustainability*. 2025. Vol. 14, No. 2. P. 45–60. URL <https://theaspd.com/index.php/ijes/article/view/1250>
46. Hermiyetti H. Integration of ESG principles in corporate governance: a review of the latest literature. *International Journal of Economic Perspectives*. 2025. Vol. 19, No. 5. P. 2329–2338. URL <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/1054> (дата звернення 17.12.2025)
47. Wang Y. Sustainability and corporate governance: the impact of ESG policies on business strategy. *Business Administration Journal*. 2025. Vol. 11, No. 3. P. 74–91. URL https://www.researchgate.net/publication/391137351_Sustainability_and_Corporate_Governance_The_Impact_of_ESG_Policies_on_Business_Strategy
48. Azizah F. Integration of ESG, profitability, and good corporate governance: evidence from non-financial firms. *Journal of International Management and Economics*. 2025. Vol. 12, No. 1. P. 56–70. URL <https://journal.ibs.ac.id/index.php/jime/article/download/747/634/2490>
49. Khamisu M. S. Emerging trends of environmental, social and governance disclosure: antecedents & outcomes. *Corporate Reporting Review*. 2024. Vol. 8, No. 2. P. 89–110. URL <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666791624000253>

50. Enhancing ESG performance through corporate governance. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2024. Vol. 14, No. 3. P. 321–330. URL <https://www.econjournals.com/index.php/ijeep/article/download/17717/8431/41028>
51. de Souza Barbosa A., Costa P., Oliveira D. Integration of ESG criteria and their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10, No. 1. Article 554. URL <https://www.nature.com/articles/s41599-023-01919-0>
52. Dicuonzo G., Donatello S., Morea D. The integration of sustainability in corporate governance: a conceptual framework for assessment. *European Sustainability Studies*. 2022. Vol. 6, No. 2. P. 145–163. URL <https://d-nb.info/1256558184/34> (=
53. Олійник О. В., Іваницький В. М. Управлінський вимір ESG-звітності: концептуальні засади інтеграції у систему корпоративного обліку. *Проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку*. 2025. № 3. P. 75–88. URL <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/339284/327501>
54. European Commission. Corporate Sustainability Reporting. *European Commission – Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union (DG FISMA)*. URL https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
55. European Commission. Corporate sustainability reporting – implementation of the CSRD and ESRS. *European Commission – Newsroom FISMA*. URL <https://ec.europa.eu/newsroom/fisma/items/754701/en>
56. European Union. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. *Official Journal of the European Union*. URL <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>
57. Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej. Na jakim etapie są prace legislacyjne nad wdrożeniem CSRD do polskiego prawa po dyrektywie „Stop the Clock” UE 2025/794 oraz kiedy dokładnie przedsiębiorstwa objęte dyrektywą będą zobowiązane do pierwszego raportu według nowych standardów ESG po przesunięciu

- terminów. *Ministerstwo Finansów RP*. URL <https://www.gov.pl/web/finanse/na-jakim-etapie-sa-prace-legislacyjne-nad-wdrozeniem-csr-do-polskiego-prawa-po-dyrektywie-stop-the-clock-ue-2025794-oraz-kiedy-dokladnie-przedsiębiorstwa-objete-dyrektywa-beda-zobowiazane-do-pierwszego-raportu-wedlug-nowych-standardow-esg-po-przesuniecie-terminow>
58. National Bank of Ukraine. Policy on Sustainable Finance Development in Ukraine until 2025. *National Bank of Ukraine*. URL https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025_en.pdf (date of access 17.12.2025)
59. PKN Orlen S.A. Raporty i polityki zrównoważonego rozwoju. ORLEN – Zrównoważony rozwój. URL <https://www.ornlen.pl/pl/zrownowazony-rozwoj/raporty-i-polityki>
60. Metinvest B.V. Metinvest Annual Report 2024. Metinvest Group. URL <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/37/en/metinvest-annual-report-2024.pdf>
61. Бухгалтер. UA (Buhplatforma.com.ua). Звітність зі сталого розвитку: кого зобов'язують подавати і коли / Buhplatforma.com.ua. URL <https://buhplatforma.com.ua/article/18460-zvitnist-zi-stalogo-rozvytku-kogo-zoboviazhut-podavaty-i-koly> (дата звернення: 12.02.2026)
62. Костякова А.А., Копоть К. О. Корпоративне управління та сталий розвиток: теоретико-методологічні засади. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11>
63. Костякова А.А., Копоть К. О. Інституційне середовище та регуляторні рамки ESG-звітності в Україні та Польщі. Міжнародна науково-практична конференція *SCIENCE AND INNOVATION TODAY* 12-14 січня 2026 року, м. Варшава, Польща. <https://doi.org/10.64828/conf-89-2026>