

Міністерство освіти і науки України
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

БІЛОБЛОВСЬКИЙ СВЯТОСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 005.915:005.35

ДИСЕРТАЦІЯ
«ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ
ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Спеціальність 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок

Поддається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 С. В. Білобловський

Науковий керівник:

Гончаренко Михайло Федорович,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Білобловський С.В. Інтегрована звітність та концептуальні основи фінансового управління в системі реалізації корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку організацій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2026.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв’язання науково-прикладного завдання щодо вдосконалення системи управління звітністю зі сталого розвитку шляхом інтеграції нефінансових (ESG) показників у концептуальну архітектуру фінансового управління організацій. Показано, що чинні системи звітності більшості українських організацій є фрагментарними та не забезпечують належної синергії між фінансовими, податковими, статистичними й нефінансовими потоками даних, що обмежує їх управлінську ефективність і відповідність сучасним вимогам до звітування, зокрема Європейським стандартам звітності зі сталого розвитку (ESRS).

У дослідженні проаналізовано еволюцію наукових підходів до інтегрованої звітності, концепції корпоративної соціальної відповідальності та фінансового управління, а також трансформацію регуляторних вимог щодо сталого розвитку в контексті євроінтеграції України. Окреслено розриви узгодженості між стратегічним управлінням, ризик-апетитом та системами внутрішнього контролю в умовах запровадження нових форматів нефінансової звітності.

Запропоновано адаптивну модель управління звітністю, яка поєднує концептуальні положення підходів McKinsey 7S та Triple Bottom Line в єдиній інтегрованій структурі. Модель орієнтована на масштабованість, динамічність і автоматизацію звітних функцій, підтримує комбінування внутрішніх ресурсів та аутсорсингу з урахуванням чутливості даних, забезпечує узгодженість з європейськими стандартами, підвищує прозорість управління та знижує витрати на

дотримання регуляторних вимог.

Емпіричну частину присвячено аналізу стану функції звітування в українських банках, ідентифікації ключових бар'єрів інтеграції нефінансової інформації у фінансове управління, а також системній оцінці нормативної й цифрової готовності організацій до впровадження ESG-звітності. Побудовано модель зрілості функції звітування та визначено сценарії її трансформації з урахуванням галузевих особливостей.

Удосконалено підходи до проєктування інтегрованої архітектури системи звітування, що узгоджує стратегічні, операційні та регуляторні аспекти управління інформаційними потоками. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження ESG-звітності: етапи оцінки готовності, критерії вибору цифрових інструментів, механізми взаємодії підрозділів і показники результативності впровадження.

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, інтегрована звітність, сталий розвиток, GRI, ESG, CSRD, ESRS, McKinsey 7S, Triple Bottom Line, система управлінського контролю, управлінська команда організації, звітна архітектура, ризик-апетит (RAS), банківський сектор України, фінансове управління, цифрова готовність.*

ANNOTATION

Biloblovskyi S.V. Integrated reporting and conceptual framework of financial management in the system of corporate social responsibility and sustainable development of organisations. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 072 – Finance, Banking, Insurance and Stock Market. Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2026.

The dissertation offers a theoretical synthesis and an applied solution to enhance sustainability-reporting governance by integrating non-financial (ESG) metrics into the conceptual architecture of corporate financial management. It shows that reporting systems in many Ukrainian organizations remain fragmented and fail to create sufficient synergy among financial, tax, statistical, and non-financial data flows, constraining managerial effectiveness and compliance with contemporary requirements, including the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

The study reviews the evolution of integrated reporting, corporate social responsibility, and financial-management concepts, as well as the transformation of sustainability-related regulation in the context of Ukraine's EU integration. It highlights misalignments between strategic management, risk appetite (RAS), and internal control under emerging formats of non-financial reporting.

An adaptive reporting-governance model is proposed, combining the McKinsey 7S framework and the Triple Bottom Line into a unified, integrated structure. The model is oriented toward scalability, dynamism, and automation of reporting functions; it supports calibrated combinations of insourcing and outsourcing with due regard to data sensitivity, strengthens alignment with European standards, improves transparency, and reduces compliance costs.

The empirical component examines the reporting function in Ukrainian banks, identifies key barriers to integrating non-financial information into financial management, and assesses organisations' regulatory and digital readiness for ESG

reporting. A maturity model of the reporting function is constructed, and transformation scenarios are outlined with sectoral nuances.

The dissertation advances approaches to designing an integrated reporting-system architecture that aligns strategic, operational, and regulatory dimensions of information flow management. Practical guidance is developed on implementation: readiness-assessment stages, criteria for selecting digital tools, mechanisms for intra-organisational coordination, and performance indicators for rollout.

Keywords: *corporate social responsibility, integrated reporting, sustainable development, GRI, ESG, CSRD, ESRS, McKinsey 7S, Triple Bottom Line, management control system, management team, reporting-system architecture, risk appetite (RAS), Ukrainian banking sector, financial management digital readiness.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Білобловський С.В. Розвиток концептуальних основ звітування – питання сталого розвитку або регуляторне зобов’язання. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. №2(69). С. 94–103. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-13>
2. Білобловський С.В. Масштабованість та антикрихіть системи звітування як передумова стійкості організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. №4(71). С. 88–98. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/71-12>
3. Білобловський С.В. Застосування моделі McKinsey 7S в якості основи формування функції звітування на базі принципів TBL (triple bottom line). *Економіка та суспільство*, 2024, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-60>
4. Biloblovskiy S. Data management and the concept of big data in sustainability reporting. *Odesa National University Herald. Economy*. 2024. Vol.29. No.3(101). P. 42-48. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-7>
5. Білобловський С.В. Інституційна трансформація звітування для забезпечення стійкого розвитку організацій в умовах глобальної нестабільності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2025, 1 (101), С. 25–31. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.5>
6. Білобловський С.В. Інтегрована модель впровадження звітності сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-56>
7. Білобловський С.В. Інтегральний підхід до оцінки ефективності моделі звітування та ключові метрики. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. №6(83). <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-3>

Статті в зарубіжних виданнях за напрямом дослідження:

1. Biloblovskiy, S., Haidaienko, O., Khrystenko, L., Demchuk, O., & Morozova, H. (2024). Integrated reporting management: Optimising organisational performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024spe016. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe016>

Тези конференцій:

1. Білобловський С.В. Еволюція звітування в контексті викликів сталого розвитку. Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2023 р.) / ред. кол.: І.А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І.І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю.В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 37-41.

2. Білобловський С.В. Масштабованість як запорука управління системою звітування. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: XI Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, Дніпро, 7 грудня 2023 р. - Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 54-57.

3. Biloblovskiy S. The role of top management in shaping organizational culture and performance: a holistic approach. International scientific-practical conference “Economics, finance, accounting and law: problems, trends, directions”: conference proceedings (Tampere, Finland, February 12, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. С. 43-45.

4. Білобловський С.В. Вплив розміру та рівня зрілості організації на побудову ефективної системи звітування (с. 41-43). Проблеми модернізації України: [зб. наук. пр.] / МАУП. — К.:МАУП, 2024 — Вип. 17: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції “Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності” (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 23–24 травня 2024 р.) /редкол.: С.В. Храпатий (голова) [та ін.]. 2024. С. 41-43.

5. Білобловський С.В. Застосування моделі McKinsey 7S для інтеграції

концепції triple bottom line у звітність організацій (с.53-55). II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методики управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І.А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І.І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю.В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С. 53-55.

6. Білобловський С.В. Побудова та впровадження системи управління даними в сфері звітування зі сталого розвитку з урахуванням передових глобальних практик і інноваційних технологій (ESG-стандарти, цифрові рішення та штучний інтелект). X Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності»: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 20 травня 2025 р.) / ред. кол.: І.А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І.І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю.В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 44-46.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ЗВІТНІСТЬ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ І РЕГУЛЯТОРНИЙ КОНТЕКСТ	20
1.1. Розвиток концептуальних основ звітування як елемент сталого розвитку	20
1.2. Місце звітування в парадигмі визначення стратегії організації	34
1.3. Управління даними як ключовий елемент управління діяльністю організації	50
Висновки до розділу 1	81
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ЗВІТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	83
2.1. Організаційно-контрольна архітектура інтегрованої звітності та її емпірична верифікація на панелі ESG-показників банків	83
2.2. Інтеграція систем управління звітуванням у організаційні структури .	131
2.3. Політики, процедури та механізми взаємодії зі стейкхолдерами: інституційний контур та узгодження з ESG факторами.....	145
Висновки до розділу 2	175
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗВІТУВАННЯМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ.....	178
3.1. Методологія та етапи дослідження інтегрованої моделі управління звітуванням у сфері сталого розвитку	178
3.2. Наукова новизна та результати для управління звітуванням зі сталого розвитку на основі моделі інтегрованої звітності	188
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління звітуванням у сфері сталого розвитку	227
Висновки до розділу 3	253
ВИСНОВКИ.....	256
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	261
ДОДАТКИ.....	283

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, цифровізації та посилення соціальної відповідальності бізнесу, інтегрована звітність та фінансове управління відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, довіри та сталого розвитку організацій. Традиційні підходи до фінансової звітності, що зосереджені переважно на минулих фінансових результатах, більше не відповідають очікуванням стейкхолдерів, які потребують комплексної інформації про довгострокову стійкість, екологічні та соціальні ризики.

Відповідно, зростає значення інтегрованої звітності та концептуальних основ фінансового управління, які охоплюють не лише обліково-аналітичну функцію, а й стратегічну, управлінську, репутаційну й соціальну. Світові регуляторні ініціативи, такі як IFRS S1/S2, CSRD, GRI, TCFD створюють нову парадигму звітності, де фінансові та нефінансові (ESG) показники розглядаються у взаємозв'язку як елементи оцінки довгострокової вартості бізнесу.

Водночас український контекст має свої складнощі й парадокси. Повномасштабна війна, економічна нестабільність і криза довіри створюють додаткові виклики для впровадження сталих управлінських практик. Більшість компаній мають обмежений доступ до цифрових рішень, страждають від дефіциту ESG-експертизи, стикаються з нерозвиненими інституціями зовнішнього контролю та низькою стандартизацією звітності. В умовах браку обов'язкового регулювання багато організацій або формують нефінансову звітність суто формально (greenwashing), або не звітують взагалі.

Водночас актуальність теми посилюється євроінтеграційним вектором розвитку України. Зі вступом у фазу переговорів про членство в ЄС Україна бере на себе зобов'язання щодо імплементації *acquis communautaire*, у тому числі - у сфері нефінансової звітності, управління ESG-ризиками та корпоративної відповідальності. Зокрема, Директива ЄС CSRD, яка набуває чинності поетапно з 2024 року, передбачає жорсткі вимоги до нефінансового звітування відповідно до

стандартів ESRS. Це означає, що українські суб'єкти звітування, особливо представники фінансового сектору (банки, страхові компанії), експортери, компанії з міжнародним капіталом або учасники європейських ланцюгів постачання, будуть змушені дотримуватись цих правил, і часто швидше, ніж встигає адаптуватися належна регуляторна база в Україні.

Разом із тим, висококонкурентне середовище ЄС вимагає від суб'єктів звітування високого рівня зрілості звітної функції, відповідності принципам прозорості, доказовості впливу та якості управління ESG-даними. Це створює високий бар'єр входу, але також і істотну конкурентну перевагу для тих українських організацій, які спроможні системно впровадити інтегровану звітність і ефективно інтегрувати нефінансові показники у свою стратегію. Такі організації стають привабливішими для міжнародних інвесторів, партнерів, банківських установ, а також мають вищу здатність до адаптації в умовах криз і перехідної економіки.

У цьому контексті особливо важливим є розвиток науково обґрунтованих підходів до трансформації функції звітування як елементу сучасної системи фінансового управління. Йдеться про створення концептуальної моделі, яка б враховувала цифрову трансформацію, очікування стейкхолдерів, ризики greenwashing та інституційну логіку адаптації до стандартів ЄС.

Таким чином, тема дисертації є актуальною як з наукової точки зору - для розвитку фінансової науки, теорії звітності та КСВ, так і з прикладної - для підтримки стратегічної трансформації українського бізнесу в напрямі сталого, відповідального та конкурентного розвитку на європейському просторі.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти системи звітування ґрунтуються на внеску вітчизняних учених: К. Безверхого [48], М. Бондаря, С. Голова [49], М. Корягіна [50] та Т. Єфименко [51]. Серед зарубіжних дослідників використано праці Р. Weetman (у співавт. з С. Roberts і Р. Gordon) [52], D. J. Cooper (у співавт. з W. Morgan) [53], М. Bosi [54], J. Elkington [55], а також I. Herremans і J. Nazari [56], що висвітлюють еволюцію інтегрованої/нефінансової звітності, її зв'язок зі стратегією та системами контролю; важливе місце посідають

і напрацювання J.-P. Gond, C. Herzig, S. Grubnic та J. Moon щодо інтеграції стратегічного та сталого вимірів у MCS/SCS [36].

Для врахування регуляторно-практичного контексту використано результати досліджень J. Bebbington, C. Higgins і B. Frame щодо мотивації впровадження звітування зі сталого розвитку [99], аналітику D. Jayasuriya та A. Sims щодо технологічних зрушень в обліку і звітності [96], дослідження H. Afolabi, R. Ram і G. Rimmel про гармонізацію правил звітності [97], а також роботу I. Hertl і J. Maniorga щодо прогностної ESG-інформації та точності оцінок фінансових аналітиків [98].

Ці напрацювання створили наукове підґрунтя для глибшого дослідження ролі звітності в управлінні організацією, однак низка аспектів, зокрема інтеграція функції звітування в систему фінансового управління в умовах цифрової трансформації та регуляторної нестабільності, залишається недостатньо вивченою.

Саме цими обставинами і зумовлюється актуальність теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» за темою: «Модернізація механізмів формування фінансових ресурсів державними структурами, суб'єктами господарювання і населенням України як умова економічного та соціального розвитку суспільства» (номер державної реєстрації – 0121U108233) (обґрунтовано необхідність поєднання методологічних основ моделей McKinsey 7S та Triple Bottom Line (концепції потрійного критерію) у межах єдиної структури звітності організації, що забезпечує внутрішню узгодженість між управлінськими та звітними процесами, дозволяє структурувати інформаційні потоки відповідно до вимог стандартів сталого розвитку (ESRS), та є релевантною до умов оточуючого середовища, з урахуванням його цифрової готовності, ресурсних обмежень і викликів регуляторної турбулентності).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є формування теоретико-методологічних засад та прикладних рекомендацій щодо управління функцією звітування на основі інтегрованої звітності та

концептуальних основ фінансового управління, з урахуванням динамічних регуляторних змін, цифрових трансформацій і цілей сталого розвитку організацій.

Для досягнення мети дослідження вирішувалися такі завдання:

- розкрити еволюцію й зміст концептуальних основ звітування в контексті сталого розвитку та визначити місце інтегрованої/ESG/нефінансової звітності у фінансовій науці та практиці;
- визначити роль функції звітування у стратегічному управлінні, з'ясувати зв'язок із політикою корпоративної соціальної відповідальності, ризик-апетитом та цілями створення довгострокової вартості;
- оцінити чинники цифрової трансформації звітування (управління даними (Data Governance), аналітики великих даних (Big Data Analytics) та штучного інтелекту (ШІ)), встановити їхній вплив на зрілість процесів і якість розкриттів у звітності;
- обґрунтувати організаційно-контрольну архітектуру інтегрованої звітності та здійснити її емпіричну верифікацію на панелі банків;
- сформувані підходи до інтеграції систем управління звітуванням в організаційні структури, зокрема розподіл ролей, відповідальності та узгодження з управлінськими системами та рамками;
- розробити процедури й механізми взаємодії зі стейкхолдерами з урахуванням вимог ESG/ESRS і запобігання організаційним дисфункціям (greenwashing, window dressing, «інформаційне мовчання»);
- обґрунтувати методологічні засади та етапи дослідження інтегрованої моделі управління звітуванням, зокрема вибору методів, формування вибірки, операціоналізації метрик та встановлення критеріїв і процедур валідації;
- розробити інтеграційну модель управління звітуванням (синтез концепцій McKinsey 7S та TBL з урахуванням логіки ESRS), конкретизувати елементи новизни та перевірити гіпотези щодо впливу технологічної зрілості на якість розкриттів інформації у звітності;
- сформувані практичні рекомендації та дорожню карту імплементації

для підвищення результативності функції звітування (у т.ч. критерії вибору цифрових інструментів, показники ефективності, сценарії масштабування).

Об'єктом дослідження є процеси фінансового управління та звітування в системі корпоративного управління організацій у контексті забезпечення сталого розвитку та реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Предметом дослідження Теоретико-методологічні засади та організаційно-інструментальний механізм інтеграції інтегрованої звітності й концептуальних основ фінансового управління у процес реалізації корпоративної соціальної відповідальності та досягнення цілей сталого розвитку організацій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та реалізації завдань дисертаційного дослідження було застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, що забезпечили системність, достовірність і практичну цінність отриманих результатів. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові, міждисциплінарні та спеціальні методи, обґрунтовані характером об'єкта й предмета дослідження.

На першому етапі дослідження застосовано метод системного аналізу, який дозволив розглядати функцію звітування як елемент стратегічного фінансового управління організацією. Завдяки цьому методу було виявлено взаємозв'язки між компонентами звітної функції, управлінням даними, очікуваннями стейкхолдерів та реалізацією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах трансформаційного середовища.

Для оцінки регуляторних впливів і порівняння міжнародних підходів застосовано інституційний підхід і компаративний аналіз. Зокрема, було проаналізовано відмінності у вимогах до нефінансової та інтегрованої звітності відповідно до різних стандартів та концептуальних основ звітування. Це дозволило виявити як перепони, так і можливості, які розкриваються внаслідок впровадження інтегрованої звітності у вітчизняних організаціях.

З метою вивчення реального змісту інтегрованих звітів компаній (вітчизняних і міжнародних) використано метод контент-аналізу, який забезпечив

кількісну та якісну обробку текстів звітності. Він дав змогу виокремити ключові теми, тенденції та практики подання інформації про сталий розвиток, КСВ, екологічні й соціальні аспекти, що мають значення для зацікавлених сторін.

Для формалізації наукових результатів і побудови узагальнюючих управлінських конструкцій застосовано методи моделювання та узагальнення. На їх основі було розроблено модель управління функцією звітування в умовах цифровізації та зростаючого інформаційного навантаження на компанії. Це дозволило структурувати підходи до інтеграції фінансової, ESG- та управлінської звітності у єдину систему фінансового управління.

Вивчення практичного досвіду конкретних компаній у впровадженні інтегрованої звітності, подоланні greenwashing, впровадженні Data Governance та цифрових платформ звітності здійснювалося за допомогою кейс-методу. Він дав змогу оцінити гнучкість адаптаційних механізмів у реальному корпоративному середовищі.

На завершальному етапі дослідження для синтезу отриманих результатів і формування наукових висновків було використано метод логічного та діалектичного узагальнення, який забезпечив єдність теоретичних положень, емпіричних спостережень і прикладних рішень.

Застосування вказаного комплексу методів забезпечило всебічний і системний характер дослідження, відповідність результатів цілям і завданням роботи, а також підтвердило достовірність і практичну значущість сформульованих висновків і рекомендацій.

Наукова новизна отриманих результатів. У дисертації отримано нові науково обґрунтовані результати, які розвивають теорію та методологію фінансового управління в контексті корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку організацій, що реалізовується в розробці адаптивної моделі трансформації традиційної системи звітності організації в інтегровану архітектуру, здатну забезпечити комплексне управління звітністю з урахуванням фінансових та нефінансових (ESG) вимог. Основні положення, що виносяться на захист, полягають у наступному:

вперше:

- сформовано інтеграційну модель включення інтегрованої звітності до системи фінансового управління в логіці McKinsey 7S, яка поєднує принципи прозорості, відповідальності, оцінки комплексної ефективності (TBL) та управління даними зі зовнішніми вимогами стейкхолдерів. На прикладі банківського сектору у межах Strategy узгоджено цілі ESRS із бюджетно-стратегічним циклом, Structure визначає місце і підзвітність функції звітування в архітектурі корпоративного управління, Systems охоплюють процеси систем управління контролю (Management Control Systems, MCS) та контролю сталого розвитку (Sustainability Control Systems, SCS), Data Governance - таксономії/цифрові формати та контроль якості даних, Shared Values фіксують культуру прозорості та довіри, Style забезпечує «тон згори» і відповідальність менеджменту, Staff розмежовує ролі, а Skills конкретизують методичні та аналітичні компетентності.

удосконалено:

- зміст функції звітування як стратегічної складової фінансового управління, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень у сфері КСВ та досягнення цілей сталого розвитку, яка на відміну від існуючих підходів, розглядається не лише як інструмент подання інформації, а і як механізм формування довіри та діалогу із стейкхолдерами;
- систематизацію трансформаційних чинників змін, які детермінують розвиток концептуальних підходів до складання звітності в умовах цифровізації, зростання регуляторних вимог та впровадження міжнародних ініціатив (IFRS Sustainability Disclosure Standards, CSRD/ESRS), що дозволило розробити аналітичну рамку для оцінки зрілості звітної системи організації;
- типізацію організаційних дисфункцій (greenwashing, window dressing, інформаційне мовчання) у практиці впровадження інтегрованої звітності, що на відміну від фрагментарних оцінок у попередніх дослідженнях, поєднано з методичними рекомендаціями щодо подолання відхилень;
- методичний підхід до оцінювання впливу цифрових інструментів

(аналітики великих даних (Big Data Analytics), XBRL та технологій штучного інтелекту (ШІ) на управління функцією звітування, що розширює наявний інструментарій і ґрунтується на взаємозв'язку технологічної зрілості та ефективності звітних процесів, який дозволив встановити залежність між технологічною зрілістю організації та якістю розкриття інформації у звітах зі сталого розвитку.

дістало подальшого розвитку:

- науково-методичний підхід до виявлення дисбалансів у нефінансових розкриттях банків шляхом побудови двох агрегатів (індексу щільності розкриттів та індексу повноти) та панельний підхід для міжбанківського порівняння, що дозволяє пов'язати результати із рішеннями щодо управління даними, внутрішнього контролю та стимулюючими механізмами менеджменту;
- концептуальний підхід до складання інтегрованої звітності як бази для побудови звітної системи, що забезпечує валідацію суттєвості, узгодження нефінансових і фінансових показників та орієнтацію на створення довгострокової вартості.

Ці положення виводять дослідження на новий рівень розуміння функції звітування в умовах сучасної економіки, що трансформується, та є аргументованим внеском у розвиток наукової школи фінансового управління та сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. Запровадження у практичну діяльність висновків та пропозицій автора сприятиме формуванню цілісної та адаптивної системи управління звітуванням, здатної інтегрувати фінансові та нефінансові показники відповідно до сучасних міжнародних стандартів і національних регуляторних вимог. Це забезпечить підвищення узгодженості внутрішніх підсистем, зменшення фрагментації та дублювання функцій, ефективніше використання ресурсів, а також створить підґрунтя для масштабування звітних процесів і проактивного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Зокрема, у АТ «Банк Кредит Дніпро» використано розробки автора щодо методичного підходу до запровадження моделі управління ESG-звітністю як

синтезу класичних управлінських основ McKinsey 7S та концепції Triple Bottom Line (довідка від 01.07.2025 р. № б\н).

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» прийнято до впровадження рекомендації щодо механізмів подолання фрагментарності звітних систем, забезпечення узгодженості ESG-метрик із фінансовим управлінням і стратегічним ризик-апетитом, а також запровадження підходів до масштабуванні функцій звітування (довідка від 18.07.2025 р. № 18/205).

Модель, запропонована в дисертаційному дослідженні, використовується в АТ «АБ «РАДА БАНК» як методичне підґрунтя, що забезпечує зв'язок між системою управління ризиками (RAS), практиками сталого управління (ESG) та стандартами звітності (ESRS), який є критично важливим в аспекті звітування. Такий підхід має потенціал до інтеграції нефінансових показників в комплексну систему управлінського обліку, як під час складання звітності, так і в ході аналізу та врахуванні регуляторних вимог, які стосуються звітування банківськими установами України в сфері сталого розвитку в контексті дотримання вимог ESRS (довідка від 18.09.2025 р. № 8/09-3).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке містить вирішення актуальної наукової проблеми: підвищення ефективності фінансового управління організаціями шляхом інтеграції концептуальних основ звітності, включаючи фінансову, нефінансову та інтегровану звітність, у систему забезпечення корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку в умовах цифрової трансформації та посилення регуляторних вимог.

Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу»

(Міжрегіональна Академія управління персоналом), м. Київ, 10 жовтня 2023 р, XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (Університет імені Альфреда Нобеля), м. Дніпро, 7 грудня 2023 р, Міжнародна науково-практична конференція «Economics, finance, accounting and law: problems, trends, directions», м. Тампере, Фінляндія, 12 лютого 2024 р, IX Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (Міжрегіональна Академія управління персоналом), м. Київ, 23–24 травня 2024 р, II Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (Міжрегіональна Академія управління персоналом), м. Київ, 10 жовтня 2024 р, X Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (Міжрегіональна Академія управління персоналом), м. Київ, 20 травня 2025 р.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 14 наукових працях: 7 авторських статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному виданні, яке внесено до міжнародної наукометричної бази Scopus (власний науковий внесок полягає у розробленні концептуальних засад комплексної та багатовимірної інтеграції внутрішніх систем управлінського обліку, фінансової та звітності зі сталого розвитку, що дозволяє усунути дисбаланс між високим рівнем розробленості фінансових показників та відносною недостатністю метрик у сфері сталого розвитку), 6 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 7,2 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 6,9 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія налічує 197 найменувань), висновків та додатків. Повний обсяг дисертації складає 304 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 12 таблиць та 27 рисунків. Робота містить 6 додатків (на 21 сторінці).

РОЗДІЛ 1 ЗВІТНІСТЬ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ І РЕГУЛЯТОРНИЙ КОНТЕКСТ

1.1. Розвиток концептуальних основ звітування як елемент сталого розвитку

В останній час регуляторні вимоги як в світі, так і в Україні щодо звітування, яким мають слідувати суб'єкти господарювання (організації), суттєво зросли - крім вже знайомої та широко застосовуваної фінансової звітності та фінансового звітування (зокрема, Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), або стандартів фінансового звітування, які базуються на подібних концептуальних основах звітування (US GAAP), в корпоративну культуру ввійшли такі поняття, як звітування зі сталого розвитку, Інтегрована звітність, ESG звітність (звітність з екологічних, соціальних та економічних питань від англ. Environmental, Social, and Corporate Governance) та звіти з корпоративно-соціальної відповідальності (КСВ).

З огляду на таке розмаїття видів, форма та вимог до звітування, організації не часто можуть вибудувати належний управлінський підхід до того, яким чином визначити пріоритетність та обов'язковість всіх вимог та скільки ресурсів слід виділяти для підтримання та забезпечення функції звітування. Найгірше, коли керівництво або представники власників не виносять на порядок денний такі питання через свою обмеженість в сприйнятті поточних викликів. Такий підхід призводить не тільки до прямих збитків, але і до втрати потенціалу росту організації через незадіяні можливості.

За даними досліджень McKinsey Research, стратегія ESG може підвищити операційний прибуток на 60% [1].

Згідно опитування, яке проводила консалтингова компанія KPMG, 71% генеральних директорів вважають, що вони відповідають за те, щоб політика ESG організації відображала цінності їхніх клієнтів та 55% генеральних директорів вважають, що їхні організації повинні дивитися за межі чисто фінансового зростання з метою досягнення довгострокового стійкого успіху [2].

За словами Darren Walker, президента Ford Foundation, який виступив на

конференції Financial Times в контексті оцінки ефекту від інвестування в соціально значущі проекти «Мають значення не просто 5 відсотків ваших грошей, які ви інвестуєте. Чи не більш важливим є те, що ти зробиш з іншими 95 відсотками» [3].

Головна відмінність між ESG і звітністю зі сталого розвитку полягає в адресності звернення - кому призначається інформація [4]. ESG - це концепція, яку використовують інвестори, яка дає їм основу для оцінки ефективності та ризиків організації. Концептуальна основа звітування ESG визначена регуляторами, інвесторами та самими організаціями, що звітують.

З іншого боку, звітність зі сталого розвитку більше фокусується на зацікавлених сторонах (стейхолдерах), таких як працівники, клієнти і акціонери. На відміну від ESG, стандарти сталого розвитку містять науковий базис. Як показали дослідження, впровадження ESG звітності приносить суттєвий економічний ефект - слідування вимогам стандартів та очікуванням стейкхолдерів має позитивні наслідки для добробуту всіх учасників цього процесу.

З іншого боку, існують ризики негативного використання соціальних ініціатив та використання інструментарію звітування в цьому контексті - так зване «зелене відбілювання» або «зелений камуфляж» (англ. Greenwashing).

Термін «Greenwashing» спочатку був введений видатним екологом Jay Westerveld в есе 1986 року, в якому він стверджував, що готельна індустрія хибно пропагує повторне використання рушників як частину ширшої екологічної стратегії, - коли, насправді, таке використання був впроваджене як захід економії [5, 6]. Наразі цей термін використовується для опису будь-якої організації, яка під час запровадження нових екологічних практик здійснює заходи, що зводяться до економії власних коштів, або простіше кажучи використовує екологічні проблеми у власних бізнес-цілях.

В дослідженні, що провів Justin Keeble (виконує роль Керуючого директора Global Sustainability та Google Cloud,), яке базується на опитуванні проведеному The Harris Poll серед 1491 високопосадовця в 16 країнах в 2022 році, гостро окреслено проблему значної залученості багатьох компаній та їхнього вищого керівництва до процесу корпоративного «зеленого відбілювання» [7]. Згідно

отриманих результатів опитування, яке фокусувалося на оцінці роботодавцям та конкурентам вирішення екологічних проблем, 58% респондентів визнали, що їхня власна компанія бере участь у корпоративному «зеленому відбілюванні», причому цей показник сягнув 72% для компаній, розташованих у Північній Америці.

Можна виділити також іншу проблему, яка пов'язана зі звітуванням та результатами оцінки показників ESG. Згідно дослідження The Harris Poll, хоча багато респондентів відмітили, що вони пишаються своїми досягненнями в цій сфері, вони також хотіли б бачити кращу підзвітність і послідовні дії, які мають відбуватися за результатами відповідних оцінок показників. Лише 36% респондентів зазначили, що їхні організації мають засоби вимірювання місця для кількісної оцінки своїх зусиль щодо сталого розвитку та лише 17% використовують ці результати оцінювання для покращення чинників, які впливають на ці показники.

Тому, вкрай важливим є те, яка саме мета ставиться перед організацією та залученим до звітування персоналом, під час складання звітності. Тобто, чи відповідає така мета візії та місії організації, або вона направлена на отримання бажаного, як правило короткострокового, медійного ефекту, спрямованого на прикриття небажаних наслідків певних дій та поведінки організації.

В ході еволюції бізнес-підходу до більш точних вимірювань ефективності можна відмітити, що відбувається перехід від загального опису концепції сталого розвитку до конкретних показників ESG. У цьому сенсі такі зміни є позитивними, оскільки вони є ознаками зрілості ділової практики, яка виражається більш точним вимірюванням того, як бізнес впливає на навколишнє середовище та соціальні системи.

ESG звітність розкриває екологічні, соціальні та корпоративні дані з використанням конкретних критеріїв з метою ознайомлення інвесторів із профілем ризику організації.

Звіт про управління зазвичай надається в складі річного звіту організації, як правило в комбінації з фінансовою звітністю. В контексті складання Звіту з управління надаються посилання або безпосередньо наводяться політики з

управління та етичні кодекси.

Звітувати щодо екологічних даних складніше, оскільки показники набагато ширші та комплексні. У цій сфері розробляються нові нормативні акти та специфічні галузеві стандарти.

Соціальні питання включають благополуччя працівників, трудові відносини, здоров'я та безпеку на робочому місці.

Очевидно, що в майбутньому від компаній будуть очікувати високоякісних і точних даних ESG, тобто вони повинні будуть збирати своєчасні, повні, точні та перевірені дані.

Можна виділити ключову характеристику, яка розрізняє два підходи, що закладені в стандарти звітування - орієнтація на принципи (principle-based) або слідування правилам (rule-based). Так, окремі стандарти (зокрема, US GAAP) базуються на правилах, що означає, що організації зобов'язані дотримуватися їх вимог згідно з визначеним чітким порядком.

З іншого боку, такі стандарти, як МСФЗ та ESG, базуються на засадах принципів, тобто ніхто не зобов'язаний дотримуватися чітких норм, хоча це рекомендовано. Фундаментальна перевага концепції звітування, яка заснована на принципах, полягає в тому, що загальні рекомендації можуть бути застосовні для різноманітних обставин. В той же час, чіткі вимоги іноді можуть призводити до бажання керівництва маніпулювати звітами, щоб відповідати обов'язковим вимогам.

Основна проблема в цілому полягає в тому, що не існує єдиного загальноприйнятого методу звітування. Наразі понад 167 юрисдикцій використовують МСФЗ як стандарти фінансової звітності, тоді як метод GAAP на основі правил використовують США [8].

Україна чітко визначила свій напрям розвитку як невід'ємної частини спільного Європейського економічного простору [9, с.292]. Серед базових принципів, що зумовлені євроінтеграційною стратегією України, визначено принцип збалансованого зростання: сприяння найефективнішому використанню ресурсів, розвитку екологічної та конкурентоспроможної економіки [10, с. 13].

Зокрема, Україна має зобов'язання щодо впровадження змін, які направлені на всеохопну гармонізацію законодавства в багатьох сферах діяльності - таким чином відбувається рух від Угоди про партнерство та співробітництво до чинної Угоди про асоціацію [11].

Переглядаються традиційні та виправдані в минулому, але малоефективні сьогодні підходи, формуються різні нові позиції і принципи щодо того, як і за допомогою чого вирішувати проблеми функціонування системи управління діяльністю організацій. Вхідження України у світову і європейську економічні системи як рівноправного члена підвищують роль фінансово-інформаційного забезпечення як менеджменту (ключового управлінського персоналу), так і зовнішніх користувачів. Тому особливу актуальність здобуває удосконалювання системи обліку для потреб всього коло користувачів.

Можна чітко відмітити, що міжнародні інвестори з глобальними інвестиційними портфелями все частіше вимагають високоякісної, прозорої, надійної та порівнянної звітності компаній з питань ESG та сталого розвитку. Як свідчать численні дослідження, зокрема Gillan, S. L та ін., Ben-Porath, E. та ін. [12, 13], прозоре розкриття ESG інформації, як правило, покращує репутацію організації, забезпечує доступ до капіталу за нижчою вартістю та підвищує конкурентні переваги.

З метою задоволення цього запиту 3 листопада 2021 року Довірені особи Фондації МСФЗ (IFRS Foundation Trustees) оголосили про створення нової ради з визначення стандартів - Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB). Таким чином, Фондація МСФЗ розвиває та підтримує діяльність двох Рад - Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (РМСБО) та Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (PMCCP, англ. International Sustainability Standards Board (ISSB)).

Згідно зі статутним визначенням, Фондація МСФЗ є неприбутковою організацією суспільного інтересу, яка заснована задля розвитку високоякісних, зрозумілих, застосовних та загально прийнятих стандартів бухгалтерського обліку та стандартів розкриття інформації щодо сталого розвитку.

Роль РМССР, як органу, що встановлює стандарти, полягає в розробці настанов та положень щодо сталого розвитку, які окремі юрисдикції та регулятори можуть прийняти або іншим чином використовувати у своїй нормотворчості.

Метою створення РМССР є просування всеохопної основи глобального характеру щодо формування стандартів сталого розвитку, які забезпечують інвесторів та інших учасників ринку капіталів інформацією щодо ризиків та можливостей, пов'язаних зі сталим розвитком на рівні компаній для допомоги у прийнятті ними обґрунтованих рішень. Взаємозв'язок стандартів звітності з формами звітності та кінцевими користувачами інформації представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між стандартами звітності, формами звітності та кінцевими користувачами інформації [розроблено автором на підставі 14].

Міжнародна Концептуальна основа Інтегрованої Звітності (The International Integrated Reporting Framework) використовується для прискорення впровадження інтегрованої звітності в усьому світі з метою покращити якість інформації, доступної для надавачів фінансового капіталу, щоб забезпечити більш ефективний і продуктивний розподіл капіталу.

Інтегрована звітність уособлює модель складання та логіку представлення, які засновані на принципах, а не формується на основі певного деталізованого стандарту розкриття інформації та вимірювання. Модель, заснована на принципах, дає змогу кожному суб'єкту господарювання скласти власний звіт, а не

використовувати підхід на основі дотримання формальних контрольних списків або чек-листів. Зміна культури представлення інформації має дозволити компаніям доводити до користувачів про створення додаткової вартості краще, ніж просто шаблонне розкриття інформації згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) [14] .

Концептуальна основа інтегрованої звітності визначає інтегровану звітність як «процес, заснований на інтегрованому мисленні, результатом якого є періодичний інтегрований звіт організації про створення цінності протягом певного часу та пов'язане повідомлення щодо аспектів створення цінності». Інтегрована звітність об'єднує суттєву інформацію про стратегію організації , управління, продуктивність та перспективи таким чином, щоб відображати комерційний, соціальний та екологічний контекст, у якому вона працює. Він надає чітке та стисле уявлення про те, як організація демонструє управління та як вона створює цінність зараз і в майбутньому [15].

Відповідно до концептуальної основи, інтегрована звітність побудована навколо таких ключових компонентів:

- огляд організації та зовнішнього середовища, в якому вона працює;
- структура управління та те, як це підтримує її здатність створювати цінність;
- бізнес-модель;
- ризики та можливості та те, як вони впораються з ними, і як вони впливають на здатність компанії створювати вартість;
- стратегія та розподіл ресурсів;
- виконання та досягнення стратегічних цілей за період та результати;
- перспективи та виклики, що стоять перед компанією, та їхні наслідки;
- необхідно визначити основу подання, включно з тим, які питання мають бути включені в інтегрований звіт і як елементи оцінені або кількісно представлені.

Питання про те, чи має Концептуальна основа інтегрованої звітності містити

відповідні критерії для підготовки звіту та для складання звіту з надання впевненості щодо такої звітності є актуальними та виступають предметом професійних дискусій. Такі питання стосуються стандартів вимірювання, які будуть використовуватися для звітної інформації, і того, як укладача звітності може забезпечити користувачів впевненістю в повноті звіту.

З однієї сторони, підготовка інтегрованого звіту вимагає застосування судження, але з іншої - існує вимога, щоб звіт містив опис основу для підготовки та представлення, включаючи суттєві судження та методи, що використовуються для кількісного визначення чи оцінки суттєвих питань.

Наразі, на переконання Beretta та ін.. [16], є актуальною необхідність для організацій переосмислити способи впровадження та використання інтегрованої звітності, проаналізувати способи підтримки та поширення інтегрованої звітності всередині та поза межами організації, зосередитися на внутрішніх процесах та обміркувати очікуваний вплив такого звітування на стейкхолдерів організації. Що все ще бракує звітності зі сталого розвитку, так це переходу від церемоніальної або вітринної до реальної практики звітності щодо сталого розвитку [17].

Міжнародна рада з інтегрованої звітності (International Integrated Reporting Council (IIRC)) вирішила, що затвердження конкретних ключових показників ефективності та методів вимірювання не відповідає підходу, який базується на принципах. Концептуальна основа містить інформацію про підхід, що базується на принципах і вказує на необхідність включати кількісні показники, коли це є практичним та можливим. Крім того, узгодженість методів вимірювання в різних звітах є надзвичайно важливою. Є загальні вказівки щодо вибору відповідних кількісних показників.

Можна виділити наступні етапи підготовки до звітування в рамках Стандартів розкриття інформації про сталий розвиток МСФЗ (IFRS Sustainability Disclosure Standards):

1. Оцінка внутрішніх системи та процесів збору, агрегування, перевірки інформації, пов'язаної зі стійким розвитком в організації та її ланцюжку створення вартості.

2. Розгляд ризиків та можливостей, пов'язаних зі сталим розвитком, які впливають на бізнес.

3. Огляд запропонованих РМССР стандартів та допоміжних матеріалів, включаючи Стандарти SASB, Концептуальну основу CDSB і Рекомендації TCFD.

З метою визначення порядку поточного звітування організації мають зосередитися на Концептуальній основі Цільової групи з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD): TCFD забезпечує таку основу, яку організації можуть використовувати, щоб допомогти їм оцінити свої фінансові ризики та можливості, пов'язані з кліматом, які застосовується в залежності від галузевої належності, місця розташування та типу організацій.

В свою чергу, така концептуальна основа призначена для управління та застосування корисною, перспективною інформацією, яка може бути використана в ході складання фінансової звітності.

Складність полягає в тому, що суб'єкт звітування має приймати власні рішення щодо деталізації та дезагрегації інформації, що включається до звітності не спричиняючи значної втрати конкурентної переваги шляхом розкриття чутливої інформації. Суб'єкт господарювання має розглянути, яку перевагу конкуренти можуть отримати від інформації в інтегрованому звіті, і збалансувати це з необхідністю розкриття інформації.

Базисом функціонування системи звітування є дані, які використовуються організацією для наповнення таких звітів. Суб'єкти господарювання на даний час знаходяться на різних рівнях зрілості щодо організації та систематизації роботи з даними. В поточних умовах функціонування світової економіки швидкість обробки та доступність для роботи даних є ключовою конкурентною перевагою. Ефект "великих даних" у більшій мірі буде залежати від ефективності управління і використання ресурсів. Країни з крупнішими підприємствами, глобальними зв'язками, з розвинутою інфраструктурою інформаційно-комунікаційних технологій зможуть отримати значно більшу вигоду, ніж ті, що відстають у цих областях [18]. В нинішньому світі ключовим товаром в сучасній системі економічних відносин є інформація, та інновації, які є похідними від наявної

інформації.

На сьогодні в Україні ринок аналітики великих даних знаходиться на початку становлення. Зазвичай українські компанії аналізують дані в сферах маркетингу, продажів, страхування та оптимізації внутрішніх процесів [19].

Відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (№ 996-XIV) [20] підприємства, що становлять суспільний інтерес, публічні акціонерні товариства, суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях, материнські підприємства груп, у складі яких є підприємства, що становлять суспільний інтерес, материнські підприємства великої групи, які не належать до категорії великих підприємств, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України, складають фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за міжнародними стандартами.

Фінансова звітність та консолідована фінансова звітність за міжнародними стандартами складаються на підставі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами, яка оприлюднена державною мовою на офіційному веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері бухгалтерського обліку та аудиту.

Порядком подання фінансової звітності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 № 419 [21], встановлено, що фінансова звітність та консолідована фінансова звітність, складена на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності в єдиному електронному форматі, визначеному Мінфіном, подається до центру збору фінансової звітності, операційне управління яким здійснюється НКЦПФР, з метою забезпечення доступу органів державної влади, інших органів та користувачів до поданої підприємствами фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності.

Фінансова звітність на основі Таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності складається та подається в єдиному електронному форматі із застосуванням розширеної мови ділової

звітності (XBRL).

XBRL - це відкритий міжнародний стандарт цифрової бізнес-звітності, яким керує глобальний некомерційний консорціум XBRL International. XBRL представляє собою мову, якою можна достовірно визначити терміни звітності. Потім ці терміни можна використовувати для унікального представлення змісту фінансових звітів або інших видів звітів про відповідність вимогам, ефективності та бізнес-звітів. XBRL дозволяє швидко, точно та в цифровому вигляді передавати звітну інформацію між організаціями [22].

26 лютого 2015 року Європейська багатостороння платформа зі стандартизації ICT оцінила eXtensible Business Reporting Language версії 2.1 (XBRL 2.1) відповідно до вимог, викладених у Додатку II до Регламенту (ЄС) № 1025/2012, і дала позитивну оцінку щодо подальшого її впровадження [23]. XBRL 2.1 - це технічна специфікація цифрової бізнес-звітності, якою керує глобальний некомерційний консорціум XBRL International. Консорціум складається з приблизно 600 членів державних і приватних організацій з усього світу. Метою цього консорціуму є покращення звітності в інтересах суспільства. Застосування XBRL спрощує підготовку бізнес і фінансових звітів для прийняття внутрішніх і зовнішніх рішень. Використовуючи XBRL 2.1, компанії та інші надавачі фінансових даних і бізнес-звітів можуть автоматизувати процеси збору даних. М.М. Шигун та К.В. Безверхий на підставі проведеного дослідження [24] відзначають, що розвиток формату XBRL є подальшим напрямком у цифровізації фінансової звітності.

Ринки рухаються швидше, ніж будь-коли раніше, і є більш складними; конкуренція також постійно зростає. Цей тиск робить потребу в адекватному прогнозуванні та бюджетуванні ще гострішою. «Компанії потребують набагато кращого контролю над тим, як зовнішні чинники впливають на їхній бізнес і як рішення, які приймають компанії, впливають на продуктивність», - стверджує Jamie Lyon, голова корпоративного сектору ACCA [25].

Дослідження показують, що організаціям важко ефективно використовувати аналітику даних. Понад 30% опитаних фінансових спеціалістів сказали, що якість

даних є найбільшою перешкодою для використання аналітики даних у процесах планування; 17% сказали, що керівництво проігнорувало ці дані та просто прийняло базове рішення, незважаючи на це. Кількість даних також визнається як проблема.

Коли все інше не допомагає, корпорації, як правило, звертаються до технологій, щоб знайти рішення, але John O'Mahony, керівник групи управління ефективністю підприємства KPMG, застерігає від використання такого підходу для вирішення проблем PBF. Він каже: «Технологія - це засіб, але це не срібна куля. Немає жодної системи, яку ви впроваджуєте, і вона відразу дає вам відповідь». Натомість, зазначає O'Mahony, компаніям потрібно визначити модель стратегічного планування, яка, у свою чергу, визначатиме бюджетну модель. Мають існувати процеси, структури та механізми винагороди [25].

Неточні дані та технології нерозривно пов'язані між собою, підриваючи довіру ключового управлінського персоналу і, згідно з проведеним опитуваннями, спонукають їх приймати оперативні рішення на інстинктивній основі, а не усвідомленого аналізу інформації.

Важливим аспектом, який впливає на сприйняття вимог стандартів та безпосередньо вибір концепцій звітування є культурна специфіка країн. Вплив культурного середовища та питання варіативності в судженнях ігноруються Радою з МСФЗ та розробниками стандартів країн, які приймають МСФЗ.

Культурна специфіка може призводити до різних інтерпретацій вимог стандартів, що може негативно позначитися на якості фінансової звітності.

Для вирішення цієї проблеми пропонуються різні підходи. Один із підходів полягає в тому, щоб врахувати культурну специфіку при розробці стандартів. Це можна зробити, наприклад, шляхом проведення культурних досліджень під час розробки стандартів або шляхом створення культурних адаптацій стандартів для країн з різними культурними особливостями.

Інший підхід полягає в тому, щоб навчити бухгалтерів та аудиторів розуміти культурну специфіку та враховувати її при інтерпретації вимог МСФЗ. Це можна зробити, зокрема, шляхом проведення навчальних програм з культурної чутливості

або шляхом створення культурних навчальних матеріалів.

В різних культурах існують різні цінності та норми, які можуть впливати на сприйняття вимог стандартів. Наприклад, в країнах з колективістською культурою, зокрема Японія, більшою мірою цінується співпраця та командна робота. Це може призвести до того, що такі організації будуть більш схильні до використання гнучких підходів до інтерпретації вимог стандартів, щоб забезпечити найкращі інтереси всіх зацікавлених сторін.

Натомість в країнах з індивідуалістською культурою, зокрема США, більшою мірою цінується незалежність та особиста відповідальність. Це може призвести до того, що такі організації будуть більш схильні до використання більш формальних підходів до інтерпретації вимог стандартів, щоб забезпечити дотримання вимог закону та стандартів.

Іншим культурним аспектом, який слід враховувати, є правила комунікації та взаємодії. Це може призвести до проблем у розумінні та інтерпретації звітності. Наприклад, в країнах з прямолінійною культурою, як-от США, більшою мірою цінується прямота та чесність. Це може призвести до того, що в звітності таких організацій буде більше прямої інформації. Натомість в країнах з непрямолінійною культурою, як-от Японія, більшою мірою цінується ввічливість та тактовність. Це може призвести до того, що в звітності таких організацій буде більше непрямой інформації, яка може бути важко зрозумілою для людей з інших культур.

Підхід до ризик-менеджменту також очевидно є віддзеркаленнями культурного середовища. Наприклад, в країнах з колективістською культурою, більшою мірою цінується підхід, направлений на запобігання ризикам. Це виражається в тому, що такі організації будуть більш схильні до використання жорстких підходів до ризик-менеджменту, щоб уникнути будь-яких несприятливих або неочікуваних наслідків. Натомість в країнах з індивідуалістською культурою, більшою мірою цінується прагнення до досягнення цілей. Це може призвести до того, що такі організації будуть більш схильні до використання більш гнучких підходів до ризик-менеджменту, щоб забезпечити досягнення цілей, навіть якщо це може призвести до певних ризиків.

Для того, щоб мінімізувати вплив культурної специфіки на внутрішню систему звітування, організаціям необхідно враховувати культурні відмінності при розробці та впровадженні такої системи. Це може включати такі заходи:

Проведення культурних досліджень. Організації повинні провести дослідження культурних відмінностей в країнах, де вони працюють. Це допоможе їм зрозуміти, як культура може впливати на сприйняття та інтерпретацію вимог стандартів.

Формування мультикультурних команд. Організації повинні формувати мультикультурні команди для розробки та впровадження внутрішньої системи звітування. Це допоможе забезпечити, щоб система відповідала потребам різних культур.

Навчання персоналу. Організації повинні забезпечити навчання персоналу з питань культурної чутливості. Це допоможе персоналу розуміти культурні відмінності та уникати проблем, пов'язаних з ними.

Можна зробити однозначний висновок, що врахування культурної специфіки є важливим фактором для забезпечення якості системи звітування.

Виходячи з вищевикладеного, очевидним є факт, що середовище, в якому знаходяться суб'єкти звітування відповідним чином впливає на політики та процедури, які мають застосовуватися в сфері фінансового звітування. Якщо ж такий суб'єкт звітування здійснює діяльність на мультинаціональному або глобальному рівні, то він стоїть перед доволі складною задачею врахування як детальних правил, так і широких принципів.

Рада з МСФЗ має намір досягти міжнародної конвергенції стандартів бухгалтерського обліку. Найважливішим аспектом зближення стандартів бухгалтерського обліку є послідовне застосування стандартів бухгалтерського обліку. Мета зближення, а також остаточної порівнянності міжнародних стандартів бухгалтерського обліку - це досягнення, якого неможливо домогтися без врахування культурних особливостей країн, де вони застосовуються [26].

1.2. Місце звітування в парадигмі визначення стратегії організації

У світовій практиці регулювання фінансового звітування, яка навіть в сучасному змістовному вигляді виходить своїми коренями на багато десятиріч тому, фахівці вже давно відмічають проблему в ефективності донесення релевантної як фінансової, так і супутньої нефінансової інформації до належних користувачів. Зокрема, таку проблематику для США описує Dr. Hassan Said (професор Austin Peay State University, США), який відмічає, що «загалом, складність може значно обтяжити комунікацію в процесі обміну фінансовою інформацією між компанією та її стейкхолдерами, створюючи неефективність на ринку (наприклад, збільшення витрат інвесторів, виконавців, аудиторів та регуляторних органів) і призводячи до неоптимального розподілу капіталу» [27].

В цьому контексті, можна ідентифікувати наступну проблематику, яка пов'язана, з однієї сторони, постійно зростаючими регуляторними вимогам до фінансового звітування, а з іншої - надмірним переобтяженням та зарегульованістю звітності, що часто унеможливорює адекватне сприйняття фінансової та іншої супутньої інформації нефінансового характеру користувачами звітності.

Розглядаючи дану проблему зі сторони регуляторів та органів нагляду над суб'єктами звітування (зокрема, SEC (Securities and Exchange Commission) в США, FRC (The Financial Reporting Council) у Великобританії, Міністерство фінансів та Національний банк в Україні), можна припустити, що метою постійного посилення та удосконалення вимог до звітування є забезпечення середовища, яке має надавати повну, своєчасну та надійну фінансову та нефінансову інформацію для цілей, які стоять перед такими органами нагляду. Відповідно до установчих документів та положень, такими цілями є:

- для FRC - «Метою FRC є служіння суспільним інтересам шляхом встановлення високих стандартів корпоративного управління, звітності та аудиту, а також притягнення до відповідальності осіб, відповідальних за їх дотримання» [28];
- для SEC – «Захист інвесторів; підтримка стійкої, відповідної нормативно-правової бази; підтримка кваліфікованої та

диверсифікованої робочої сили» [29];

- Міністерство фінансів України - «здійснює державне регулювання бухгалтерського обліку, фінансової, бюджетної звітності та аудиту в Україні, розробляє стратегію розвитку національної системи бухгалтерського обліку, визначає єдині методологічні засади бухгалтерського обліку та складення фінансової і бюджетної звітності, обов'язкові для всіх юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми, форми власності та підпорядкування (крім банків)» [30];
- Національний банк України - «встановлює для банків правила проведення банківських операцій, бухгалтерського обліку і звітності, захисту інформації, коштів та майна. Організовує створення та методологічно забезпечує систему грошово-кредитної та фінансової статистики, статистики платіжного балансу, міжнародної інвестиційної позиції, зовнішнього боргу, статистичної інформації фінансових установ, державне регулювання та нагляд за діяльністю яких здійснює Національний банк [31].

Питання своєчасності надання інформації в останній час стало дуже гостро, з огляду на стрімку цифровізацію або діджиталізацію (з англ. digitalization) всіх процесів, включаючи миттєву обробку даних та транзакцій. В певних видах бізнесу та операційних середовищах час, який є необхідним для виконання повного циклу виробництва, може складати хвилини, або навіть секунди.

З іншої сторони, метою фінансового звітування є надання необхідної, зрозумілої та доцільної інформації широкому колу користувачів, які не виконують функцій регуляторів, а є контрагентами (постачальники та покупці товарів, робіт та послуг), надавачами фінансування (банки, фонди, прямі інвестори), та власне, і власниками суб'єктів звітування. Можна відмити, що часто процес фінансового звітування сприймається суб'єктами звітування як «річ в собі», - тобто звітність складається виключно для того, щоб виконати регуляторні вимоги і такий процес не створює жодної додаткової вартості для них, а лише убезпечує від комплаєнс

ризиків та штрафів регуляторів за неподання звітності. При цьому, регулятори часто також сприймають такий процес суто як ритуальне дійство, яке здійснюється виключно задля дотримання визначених процедур.

Як відомо, належно складена та подана відповідно до всіх правил звітування фінансова звітність не убезпечує від факту потенційного банкрутства або наявного шахрайства суб'єкта звітування. Згідно з думкою, висловленою в рамках досліджень проблематики майбутнього розвитку аудиту Факультетом аудиту та надання впевненості ICAEW (англ. Інститут присяжних бухгалтерів Англії та Уельсу) «Шахрайство у фінансовій звітності часто приховано в оцінках та інших судженнях, що ґрунтуються на суб'єктивних судженнях. Махінатори знають, як обґрунтувати свою позицію, і можуть надати детальні та комплексні докази в обґрунтування своєї точки зору» [32]. Тобто саме по собі ускладнення фінансового звітування автоматично не є гарантією досягнення цілей такого звітування. Чим складніші правила та вимоги до звітності, тим більше поле для застосування суджень та оцінок, які можуть завуальовувати певні факти та події.

Перед регуляторами часто стоїть дилема, яким чином досягти власних цілей - або шляхом запровадження чітких правил (США), або через використання концепції принципів ЄС та Великобританія). Регуляційний підхід ЄС, по суті, базується на принципах (англ. principle-based), тоді як американська система - на правилах (англ. rule-based).

Оцінка базису стандартів або їхніх основоположних концептуальних засад вирішальною мірою залежить від їхнього регуляторного змісту, тобто від основоположних принципів бухгалтерського обліку, яких вони мають дотримуватися.

Benston стверджує, що застосування офіційно встановлених принципів бухгалтерського обліку майже завжди забезпечує достовірне представлення фінансового стану, результати діяльності та грошових потоків [33]. Іншими словами, застосування стандартів бухгалтерського обліку, що ґрунтуються на принципах може достовірно відображати економічну сутність операцій. Фундаментальним аргументом на користь стандартів, заснованих на принципах, є

те, що вони є гнучкими і краще підходять для використання в складних і мінливих умовах. Ключовим викликом стандартів бухгалтерського обліку, що ґрунтуються на принципах, є те, що вони повинні мати достатній простір для інтерпретації принципів, що дає змогу відобразити економічну сутність. Недоліком застосування суджень є те, що вони створюють можливість для маніпуляцій, але в той же час не обов'язково їх заохочують.

Основним аргументом проти стандартів, заснованих на правилах, є те, що вони заохочують так званий креативний бухгалтерський облік та породжують складнощі. Ці стандарти не досягають повної зіставності і не можуть бути достатньо всеохоплюючими, щоб вирішити всі проблеми. Стандарти, засновані на правилах, зменшують або унеможлиблюють застосування професійного судження. Це може не забезпечити правдивого та достовірного представлення фінансової діяльності, оскільки більше уваги приділяється результату, що базується на певних правилах, ніж економічному змісту. В свою чергу, складні та комплексні операції в різних бізнес-ситуаціях завжди вимагають застосування судження. Такий підхід може призводити до зворотних від очікуваних наслідків - чим точніше та прискіпливіше виписується певне правило звітування, тим простіше знайти шпарину в його обході задля досягнення корисливих цілей. Як заявляв один з експертів компанії Enron: "Ми намагалися агресивно використовувати правила [GAAP] на свою користь. Адже правила створюють всі ці можливості. Ми опинилися там, де опинилися, тому що використали цю слабкість» [34].

В результаті корпоративного краху компаній Enron, WorldCom та інших на початку 2000-тисячних років під тиском суспільства, громадських інституцій та політиків, які підхопили актуальну можливість продемонструвати свою залученість у вирішення актуальних проблем, Рада зі стандартів фінансового обліку (FASB, США) почала приділяти більше уваги стандартам, орієнтуючись на принципи, а не суто на правила. Сучасна світова тенденція розвитку полягає в тому, що стандарти бухгалтерського обліку та звітування все більше наближаються до підходу, заснованого на принципах.

Одним з наслідків для корпоративного світу скандалу, пов'язаного з

маніпуляцією звітності Enron, є посилення фокусу регуляторної уваги до питання належного корпоративного управління (англ. Corporate governance) та прийняття Sarbanes–Oxley Act (SOX) в США. Він мав на меті боротьбу з шахрайством, підвищення надійності фінансової звітності та відновлення довіри інвесторів. Мабуть, найбільш складний елемент Sarbanes–Oxley Act - це розділ 404, в якому йдеться про те, що керівництво несе відповідальність за забезпечення дієвої структури внутрішнього контролю фінансової звітності та оцінку її ефективності, а аудитори несуть відповідальність за підтвердження достовірності оцінки керівництва та надання звіту про стан системи фінансового контролю в цілому.

В той же час, в якості антитези до загальних скарг щодо складності та надмірної ресурсовитратності при підготовці належного звітування в рамках дотримання вимог SOX, прозвучали також і думки щодо корисності, яку принесли нові звітні вимоги. Так, згідно матеріалів дослідження ефекту від запровадження SOX, який провели Stephen Wagner і Lee Dittmar «Протягом багатьох років, особливо коли фінансове звітування стало швидким і недбалим, а злочинна поведінка вкоренилася в таких компаніях, як WorldCom та Enron, окремі керівники потай мріяли про те, щоб частину ресурсів, які поглинають центри прибутку їхніх компаній, можна було б перенаправити на вдосконалення процесів і можливостей фінансового менеджменту. Вони думали не лише про захист стейкхолдерів і захист своїх компаній від судових позовів, але й про розробку кращої інформації про діяльність компанії, щоб уникнути прийняття неправильних рішень» [35].

Вимоги до звітування та розкриття інформації, з якими стикнулися суб'єкти звітування, на яких розповсюджується Sarbanes–Oxley Act, стали новим викликом для професійної спільноти в сфері корпоративного управління та фінансового звітування, адже такі вимоги суттєво збільшили використання ресурсів на збір, обробку та підготовку належної інформації для звітування.

В той же час, слід відмітити такий позитивний аспект від запровадження вимог Sarbanes–Oxley Act, як необхідність проведення уніфікації процесів, процедур та політик звітування.

Як можна відмити на прикладі запровадження Sarbanes–Oxley Act,

регуляторне середовище не сталим, а знаходиться під постійним тиском змін та умов функціонування бізнесу. Очевидно, що суб'єкти звітування не були готові до того, що вони будуть змушені інвестувати значні ресурси в побудову механізмів зі збору, обробки, аналізу інформації, яка є необхідною задля забезпечення дотримання нових вимог. Часто, побудова таких механізмів відбувалася в авральному режимі, так як наслідки недотримання нових вимог, які висувалися регуляторами, значно перевищують витрати на їх побудову. Виходячи з цього прикладу, можна виділити таку важливу характеристику системи звітування, як масштабованість. В даному випадку, ті суб'єкти звітування, які змогли забезпечити безумовне дотримання всіх нових вимог, що висувалися у зв'язку з запровадженням Sarbanes–Oxley Act, отримали перевагу над своїми конкурентами. До характеристик таких переваг можна віднести відсутність або низький рівень комплаєнс-ризиків, позитивний репутаційний ефект в очах інвесторів та суспільства в цілому, забезпечення безперервності бізнесу без надмірних або не виправданих витрат.

Згідно з результатами досліджень, які були проведені Jean-Pascal Gond та ін. [36], попередні підходи до інтеграції сталого розвитку не обов'язково враховували базисну інфраструктуру, яка дозволяє зробити сталий розвиток вимірюваним, а отже, керованим. Крім того, проведений аналіз показав, що стратегічна інтеграція системи контролю сталого розвитку топ-менеджментом може виявитися недостатньою для розгортання стратегії сталого розвитку. Інтеграція сталого розвитку в систему управління є одним із ключових елементів стратегії сталого розвитку і є необхідною умовою для посилення стратегії сталого розвитку. Вона забезпечує, щоб принципи та цілі сталого розвитку були впроваджені у всі аспекти діяльності організації, а не були лише окремими ініціативами.

Відповідна проблематика була висвітлена також в ході досліджень як українських науковців - Т. В Давидюк [37], так і іноземних фахівців, зокрема Patrick Velte [38] та Cristiano Busco [39] та інших.

Зокрема, за даними досліджень, проведених групою науковців у складі Peter Beusch, Elisabeth Frisk та Magnus Rosén [40] системи управлінського контролю

(Management Control Systems, MCS) та системи контролю сталого розвитку (Sustainability Control Systems, SCS) організації характеризуються технічною інтеграцією, але стикаються з проблемами щодо їх організаційної та когнітивної інтеграції. Проте технічна інтеграція частково компенсує відсутність інтеграції в інших двох вимірах. У роботі Jean-Pascal Gond та ін. [36] визначається три виміри інтеграції між системи управлінського контролю та системами контролю сталого розвитку - технічна, організаційна та когнітивна (мисленева). Перший вимір оперує підходами, які використовують с сфері обробки та агрегації даних і інформації, другий визначає характер та тип взаємозв'язків як підрозділів, так і персоналу. Відповідно, чим вище рівень організаційної інтеграції в частині управління сталим розвитком, ти менше розрізненість та ізольованість фахівців, які залучаються до цього процесу. В даному випадку мова йде про питання ефективності використання ресурсів для досягнення поставлених задач. Третій вимір інтеграції характеризує рівень узгодженості та взаєморозуміння спільних цілей між фахівцями, які займаються питаннями фінансів та контролю та тими співробітниками, які фокусуються на питаннях сталого розвитку.

Досягнення високого ступеню технічної інтеграції має призводити до того, що організація буде здійснювати процес звітування як в частині фінансових показників, так і показників сталого розвитку за допомогою однієї і тієї ж системи вимірювання ефективності управління. При цьому, виникає ряд методологічних проблем з обчисленням певних показників сталого розвитку, труднощі з визначенням зв'язку між суб'єктивними ключовими показниками сталого розвитку та фінансовими показниками, а також відносно нечасте оцінювання деяких ключових показників, особливо у сфері людських ресурсів, таких як добробут та благополуччя працівників.

З огляду на багатовимірність взаємозв'язків між різними внутрішніми системами, можна зробити обґрунтоване припущення, що інтеграція сталого розвитку в систему управління забезпечує такі переваги:

- *Покращення ефективності та продуктивності.* Прийняття рішень на основі принципів сталого розвитку може призвести до покращення ефективності та

продуктивності організації. Наприклад, використання ресурсів більш раціонально та ефективно може призвести до зниження витрат і підвищення фінансового результату.

- *Зменшення та покращення керованості ризиками.* Інтеграція сталого розвитку в систему управління може допомогти організації зменшити ризики, пов'язані з навколишнім середовищем, соціальними проблемами та економічною нестабільністю.
- *Підвищення конкурентоспроможності.* Інтеграція сталого розвитку в систему управління може допомогти організації підвищити свою конкурентоспроможність. Наприклад, існує твердження, що споживачі все частіше обирають продукти та послуги від організацій, які дотримуються принципів сталого розвитку.

Як наслідок, комплексна та багатовимірна інтеграція між різними внутрішніми системами, зокрема в сферах управлінського обліку, фінансового звітування та сталого розвитку є адекватною відповіддю на певні перестороги, які існують всередині організацій. Такі застереження пов'язані з висловленим занепокоєнням управлінського персоналу щодо того факту, що фінансові показники, які використовуються для оцінки діяльності організацій, набагато краще розвинені та формалізовані, ніж ті, що використовуються у сферах, пов'язаних зі сталим розвитком. Пов'язана з цим також є проблематика надійності вимірювання показників сталого розвитку, т.я. багато в чому вони спираються на так звані *soft metrics* («м'які» показники) на противагу фінансовим показникам, які базуються на монетарних одиницях виміру.

В той же час, постає питання оцінки комплексності даних та середовища, яке формує багатомірність існування сталого розвитку. Як відмічає в своїй роботі О. Латишева та ін. [41] існує об'єктивна складність збору, узагальнення та аналізу достовірної інформації при оцінці параметрів складових сталого розвитку та меж конкурентного простору сталого розвитку підприємств певної галузі чи сектору економіки.

Дослідження Peter Beusch, Elisabeth Frisk та Magnus Rosén [40] вказують на

те, що організація може успішно впроваджувати інтегровану стратегію сталого розвитку без повної інтеграції її системи управлінського контролю та системи контролю сталого розвитку, однак вони не вказують, чи дійсно існує "оптимальний" рівень інтеграції. Надмірна зарегульованість управління сталим розвитком через складні системи контролю є притаманним недоліком, який виникає при спробі досягнення повної інтеграції систем управлінського контролю та контролю сталого розвитку. В даному випадку важливо знайти стан балансу між вигодами та витратами, які пов'язані із запровадженням елементів контролю за сталим звітуванням.

Очевидним є той факт, що впровадження будь-яких систем та заходів контролю не має призводити до зниження сукупної ефективності функціонування системи та організації - контроль не має створюватися заради контролю. Окремо слід зазначити, що нечітка природа виміру показників ефективності та постійний розвиток всесвіту сталого розвитку, як глобального явища нового типу, мають бути враховані при виборі ступеню жорсткості формалізації критеріїв оцінювання та запровадженні елементів контролю. Проблемою може бути не врахування того факту, що направленість показників та цілей сталого розвитку можуть не узгоджуватимуся з фінансовими показниками, які базуються на звичній бізнес логіці оцінки ефективності вкладених інвестицій. Відповідно до широкої концепції сталого розвитку, яка виходить за звичайні бізнес рамки створення доданої вартості для власників, до уваги слід приймати, як діяльність організації може сприяти сталому розвитку. Спроба застосування єдиних критеріїв щодо оцінки та аналізу показників ефективності може призводити до створення внутрішнього поведінкового конфлікту, що стосується дій управлінського персоналу. На думку автора, незважаючи на існування вбудованих протиріч між різними вимірами систем контролю, створення єдиної системи управління щодо звітування та контролів забезпечить узгодженість цілей та вимірюваності показників діяльності організації.

За словами видатного економіста та управлінця Peter Druker «Хоча менеджмент - це дисципліна, тобто організована сукупність знань, яка може бути

застосована всюди, він також є «культурою» [42].

Вище керівництво організації грає ключову роль у визначенні, розвитку та впровадженні системи звітування. Вплив управлінської команди може бути вирішальним щодо того, як ефективно та чітко організація представляє інформацію про свою діяльність стейкхолдерам, регуляторам та громадськості.

У своїй праці "Загальне і промислове управління" (1916) Генрі Fayol, французький промисловець та інженер, який вважається одним із засновників класичної школи управління, запропонував поділ управлінської діяльності на п'ять основних елементів: планування, організація, координація, командування та контроль [43].

Файольський поділ діяльності є основою сучасного управління. Ці п'ять елементів (функцій) є основними складовими управлінської діяльності, і вони необхідні для ефективної роботи будь-якої організації. Такий поділ діяльності був предметом багатьох досліджень. Деякі дослідження підтверджують, що ці п'ять функцій є необхідними для ефективного управління. Інші дослідження показують, що ці функції можуть бути об'єднані або розбиті на більш дрібні функції.

Fayol поділяє організаційну функцію на матеріальну та людську і фокусується на останній. Він перелічує управлінські обов'язки, пов'язані з організацією, такі як:

- Забезпечення розробки плану в обґрунтований спосіб та його точного виконання.
- Відповідність ресурсів до плану.
- Керівництво ("один компетентний енергійний керівницький орган", "єдність команди", контроль, нагляд).
- Гармонізація та координація напрямів діяльності.
- Прийняття рішень.
- Аналіз та проектування робочих місць і відбір персоналу.
- Надання повноважень (заохочення "схильності до ініціативи та відповідальності").
- Управління результативністю - справедлива та відповідна оплата;

підтримка дисципліни та санкції за помилки та недоліки; підпорядкування індивідуальних інтересів загальним інтересам.

- Боротьба з надмірною регуляцією, бюрократією та паперовим контролем.

Fayol підкреслює важливість розподілу правильних людей з правильними навичками на правильних посадах і приділяє багато уваги щодо обговорення якостей, якими повинні володіти менеджери та працівники, а також видів освіти, навчання та програм розвитку, які сприяють розвитку цих якостей. Аналізуючи працю Fayol, можна дійти до висновку що акцент на особистих якостях та розвитку є цілком органічним та природнім.

Відповідно, окрім розміру та форми організації, більш важливим є її зміст: для створення організації недостатньо згрупувати людей і розподілити обов'язки; необхідно знати, як пристосувати таку сукупність елементів до вимог, як знайти необхідний персонал і призначити кожного туди, де він може принести найбільшу користь; загалом, потрібні численні якості та цінності.

Питання, пов'язані з організацією роботи управлінської команди відіграють важливу роль при прийнятті персоналом рішень щодо фінансової звітності, при зростанні ролі індивідуальних управлінськими характеристик. Відповідно до досліджень, проведених Robert Bushman та ін., фірми з керівним управлінським персоналом, які мають довший спільний досвід роботи та схоже походження, більш схильні до викривлень у фінансовій звітності, а також до більш агресивного визнання виручки, коли стикаються з механізмами та стимулами, що підвищують їхню прибутковість [44]. Застосування єдиного підходу для всіх організації щодо оцінки ролі, коли управлінської команди є проблематичним. Функціонування керівного управлінського персоналу в різних середовищах та організаціях обумовлює існування різного ефекту з точки результатів та підходів до їх роботи.

Один із ключових аспектів успіху будь-якої великої організації - це визначення та дотримання "тону верхівки" (англ. "tone at the top"). Це поняття вказує на те, що етика та цінності, що стоять на вершині корпоративної ієрархії, формують характер та культуру всієї організації. "Тон верхівки" використовується

для визначення лідерства операційного керівництва та ради директорів організації та їхнього прагнення бути чесними та етичними. Після низки корпоративних фінансових скандалів, таких як Enron, WorldCom, Adelphia тощо, Закон Сарбейнса-Окслі (SOX) 2002 року популяризував термін "тон верхівки" - елемент, якого не було в згаданих скандалах.

Організаційна структура є невід'ємною частиною успішного управління корпоративними ресурсами. Проте, динаміка структури визначається не тільки формальними політиками та процедурами, але і неоформленими правилами та цінностями, що приймаються на вищому рівні управління. "Тон верхівки" визначається не лише оголошеннями та деклараціями, але й практичними діями вищого керівництва. Передусім, відчуття відповідальності перед організацією та її стейкхолдерами лежить на плечах топ-менеджменту. Вони виступають не лише як стратегічні провідники, а й як приклад для всієї корпоративної спільноти. Їхні рішення, які стосуються, наприклад, екологічної відповідальності чи корпоративної соціальної поведінки, формують ставлення підлеглих та надають напрямок розвитку організації.

Культура організації - це сукупність цінностей, переконань і практик, що характеризують спільність працівників. Eldridge J. та Crombie A. A [45] вважають, що культура організації - це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань. За підходом E. Schein [46] організаційна культура - це набір базових припущень, винайдених, відкритих або розроблених групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, який функціонує достатньо довго, щоб підтвердити свою дієздатність, і передається новим членам організації як єдино правильний. Формування корпоративної культури - це динамічна взаємодія між зовнішніми та внутрішніми факторами, кожен з яких робить свій внесок у загальну ідентичність, цінності та поведінку організації. Успішний менеджмент враховує та узгоджує ці фактори для створення цілісної та адаптивної корпоративної культури.

В контексті функціонування організаційної культури існує унікальне психологічне явище, яке називають "трохи верхівки" (англ. "a little bit of the top"), що вказує на те, що навіть найменший нюанс у вищому керівництві може великою мірою впливати на культуру всієї організації. Це явище можна описати як специфічний прояв ефекту «tone at the top», коли навіть незначні зміни у поведінці, пріоритетах чи комунікації вищого керівництва здатні суттєво вплинути на цінності, норми та неформальні правила в організації. Так, якщо вище керівництво відділяється від власних принципів та цінностей, це може спричинити конфлікти та розбіжності в середині організації.

Недостатнє визначення та впровадження "тону верхівки" може призвести до дезорганізації та втрати ефективності в довгостроковій перспективі. Співвідношення між вищим керівництвом і підлеглими повинно базуватися на взаєморозумінні, довірі та взаємній повазі.

Для створення позитивного та дієвого "тону верхівки" необхідно виявляти чіткі цінності та етичні стандарти, дотримання яких вище керівництво хоче бачити у всіх учасників організації. Важливо також активно залучати підлеглих до процесу формування таких цінностей, щоб вони відчували власну причетність до спільного цілепокладання.

Можна дійти до висновку, що успішна організаційна структура ґрунтується на визначенні та підтриманні "тону верхівки". В цьому контексті вище керівництво має виступати не лише стратегічним рушієм, але й формувати культуру та цінності, що визначають ефективність організації. Через активне просування та культивування позитивного "тону верхівки", керівництво забезпечує стійке та успішне функціонування корпоративної культури, ставлячи тим самим основу для подальшого розвитку та досягнення стратегічних цілей організації.

Відомий гуру в сфері досліджень управлінських практик Sidney Finkelstein стверджує, що дії або бездіяльність відносно невеликої кількості ключових осіб на найвищому щаблі організації (вищого керівництва) можуть кардинально вплинути на результати діяльності всієї організації [47]. Для того, щоб зрозуміти, чому організації роблять те, що вони роблять, або працюють так, як вони працюють,

потрібно глибоко зрозуміти людей на чолі - їхній досвід, здібності, цінності, соціальні зв'язки, прагнення та інші людські риси.

В переважній мірі успіх організації залежить від того, які стратегічні рішення приймають її керівники. А ці рішення керівники приймають на основі власного досвіду, цінностей та мотивації. Тому організації по суті є відображенням своїх топ-менеджерів.

Зокрема, якщо топ-менеджер вважає, що важливіше зосереджуватися на короткострокових прибутках та цілях, ніж на довгостроковому розвитку, організація, швидше за все, буде приймати рішення, які сприятимуть короткостроковому успіху, навіть якщо це може негативно вплинути на довгострокову перспективу. І навпаки, якщо топ-менеджер вважає, що важливіше інвестувати в довгостроковий розвиток, ніж у короткострокові результати, організація, швидше за все, буде приймати рішення, які сприятимуть довгостроковому успіху, навіть якщо це може негативно вплинути на короткострокову перспективу. Результати діяльності організації безпосередньо пов'язані з відповідними стратегічними рішеннями, а ці рішення приймаються людьми, які діють на основі власних обставин та мотивацій.

Дослідження ролі вищого керівництва в організаціях є важливим та постійно актуальним напрямом досліджень в менеджменті. Так, окремі дослідники та фахівці-практики стверджують, що вище керівництво відіграє вирішальну роль у результатах діяльності організації, тоді як інші стверджують протилежне, - тобто їхню відносну нерелевантність. У цій дискусії існує третя точка зору, яка прагне подолати цю прогалину, - ідея дискреції або управлінської дискреції. Ця концепція використовується для визначення різної релевантності ролі вищого керівництва в організаціях, які направлені на отримання прибутку, залежно від діапазону можливостей для їхніх дій.

Ті, хто стверджує, що вище керівництво відіграє ключову роль для досягнення результатів діяльності організації, часто наводять такі аргументи:

- Вище керівництво відповідає за встановлення стратегії організації та ухвалення важливих рішень, які можуть мати значний вплив на її

результати.

- Вище керівництво відповідає за створення та підтримку культури організації, яка може відігравати важливу роль у мотивації та продуктивності працівників.
- Вище керівництво відповідає за представництво організації перед зовнішнім світом та формування її репутації.

На противагу, ті, хто стверджує, що вище керівництво нерелевантне для результатів діяльності організації, заявляють, що вище керівництво часто є відірваним від реальної роботи організації та не має розуміння того, як вона дійсно працює. Крім того, наводиться аргумент, що вище керівництво часто приймає рішення, які є вигідними особисто для них самих, а не для організації і воно ж таки часто є перешкодою для інновацій та змін.

Концепція дискреції або управлінської дискреції використовується для визначення різної релевантності ролі вищого керівництва в організаціях залежно від діапазону можливостей для їхніх дій. Вищий діапазон дискреції означає, що вище керівництво має більше можливостей для впливу на результати діяльності організації, тоді як нижчий діапазон дискреції означає, що вище керівництво має менше можливостей для впливу.

Наприклад, вище керівництво в організаціях, які працюють в умовах високої невизначеності та конкуренції, має вищий діапазон дискреції, оскільки вони повинні приймати швидкі та важливі рішення в умовах нестабільності. Навпаки, вище керівництво в організаціях, які працюють в умовах низької невизначеності та конкуренції, має нижчий діапазон дискреції, оскільки вони можуть слідувати більш стандартизованим процедурам.

Така інваріантність ролей поведінки вищого керівництва має враховуватися під час проектування системи звітування в організації. На думку автора, мають бути враховані поточні умови та середовище, в яких функціонує організація. Критично важливо знайти оптимальний баланс між питанням максимальної реалізації можливостей та втрати контролю над процесом управління. Саме з огляду на це, концепція управлінської дискреції виглядає найбільш привабливо,

т.я. дозволяє враховувати ступінь мінливості оточуючого середовища.

З іншого боку, важливо підкреслити що найвище керівництво є важливою складовою організації, але є й інші керівники, які також відіграють важливу управлінську роль. Керівники вищої та/або середньої ланки приймають значну частину рішень, які впливають на результати діяльності організації. Їхні рішення більше пов'язані з повсякденними справами і мають більший вплив на деталі процесу, незважаючи на те, що вони впливають на результати діяльності організації.

1.3. Управління даними як ключовий елемент управління діяльністю організації

З огляду на постійний розвиток регуляторних вимог, природньою вимогою до властивості стійкого бізнесу є масштабованість систем - як облікових, так і систем ресурсозабезпечення.

Підґрунтям для здійснення дослідження щодо підходів до побудови системи звітування з урахуванням зовнішніх факторів та потреб у забезпеченні масштабованості та стійкості таких систем стали як праці провідних вчених, науковців та дослідників, зокрема К. В. Безверхого [48], М. І. Бондаря, С. Ф., Голова [49], М.В. Корягіна [50], Т.І. Єфименко [51], Pauline Weetman [52], David J. Cooper [53], Mathew Kevin Bosi [54], Christian Herzig, Jean-Pascal Gond, Suzana Grubnic, Jeremy Moon [36], John Elkington [55], Irene M. Herremans та Jamal A. Nazari [56].

Класичне визначення поняття "система" було запропоновано американським математиком Norbert Wiener у його книзі "Кібернетика" (1948). Вінер визначив систему як "будь-яку сукупність елементів, взаємопов'язаних між собою так, що утворюють ціле" [57]. Слід наголосити, що поняття "система" може бути застосоване до широкого кола об'єктів і явищ.

Визначення, запропоноване Norbert Wiener було широко прийнято в науковому середовищі і досі є одним із найбільш авторитетних. Воно підкреслює такі основні характеристики системи:

Сукупність елементів. Система складається з окремих елементів, які можуть бути фізичними, абстрактними або комбінацією того й іншого.

Взаємозв'язок елементів. Елементи системи взаємопов'язані між собою так, що утворюють єдине ціле. Ці взаємозв'язки можуть бути фізичними, інформаційними або функціональними.

Цілісність. Система є більше за суму своїх частин. Вона має властивості, які не є властивими її окремим елементам.

Взагалі, в епоху глобальної цифровізації та суцільної залежності від обсягів даних, які обробляються, будь-яка система має проектуватися та розроблятися з урахуванням її майже необмеженого зростання. Поточні технології дозволяють

будувати такі системи, - ключовим питанням є саме їх дизайн або ключові конструкційні характеристики. Ті організації, які не змогли передбачити можливість розширення та масштабування з часом впираються в стелю перспектив розширення, - питання тільки в тому, раніше чи пізніше це настає. На практиці, масштабованість найчастіше розглядається в галузі інформатики, системної архітектури та програмування програмного забезпечення. В класичній науці, розуміння того, чи може і за яких умов щось має здатність змінюватися в масштабі, ґрунтується на досягненнях математики і, зокрема, фрактальної геометрії.

За визначенням професора Bent Flyvbjerg (Oxford University, Великобританія) масштабованість визначається як здатність явища (наприклад, системи, системи систем, процесу або мережі) без особливих зусиль переходити від мікро- до макропросторових, часових і відносних масштабів [58]. Важливою характеристикою масштабованості є мінімальний опір з точки зору часу, витрат і т.д., необхідних для нарощування або навпаки, згортання потужностей або ресурсів. У більш тривалих часових проміжках легкість змін означає можливість швидкого пристосування до поточних умов без втрат сумісності та з забезпеченням підтримки безперервності. Заслуговує на увагу теза, яка була висунута в праці Bent Flyvbjerg «Крихкість виникає, коли велике змушують робити те, що краще залишити масштабованому» [59].

Оцінюючи спроможність системи до масштабованості, слід розрізняти масштабованість навантаження і структурну масштабованість [60]. Масштабованість навантаження визначається як здатність гнучкого функціонування, тобто без зайвих затримок і без непродуктивного споживання ресурсів або боротьби за ресурси при легких, помірних або великих навантаженнях, ефективно використовуючи наявні ресурси. Структурна масштабованість, в свою чергу, існує, якщо її функціонування не перешкоджає зростанню кількості об'єктів, які вона охоплює, або, принаймні, не перешкоджатиме цьому протягом обраного періоду часу. В той же час, кількість об'єктів визначає відносність цього визначення, так як має значення поточна кількість, порівняно з кількістю об'єктів у майбутньому. Якщо ключовою особливістю структурної масштабованості, є

обмеження зростання лише через просторові та/або структурні міркування, то для масштабованості навантаження ключовим результатом впливу є обмеження продуктивності.

Такі характеристики виглядають цілком очевидними для ІТ-систем, однак, на думку автора, система звітування також має будуватися з урахуванням цих особливостей класифікації масштабованості.

Відсутність можливості масштабування системи фінансового звітування може викликати ряд проблем, які негативно позначаються на ефективності діяльності організацій. На рис.1.2 представлено ряд можливих проблем, які пов'язані з масштабуванням та обробкою даних:

Проблеми та виклики при роботі з даними та масштабуванням

- Несумісність та неузгодженість
- Часові затримки та неефективність
- Похибки та неточності
- Неспроможність відстеження змін
- Обмежена аналітика та звітність
- Обмежений доступ до даних
- Ризик витоку або втрати даних
- Витрати на ресурси
- Витрати на навчання та підтримку

Рис. 1.2 Проблеми та виклики при роботі з даними

Джерело: розроблено автором.

Несумісність та неузгодженість: Використання різних інструментів для різних аспектів фінансової звітності може призвести до несумісності даних між ними. Це може створювати конфлікти та неузгодженості в звітах, що в свою чергу підбиває довіру до інформації. Різні системи можуть використовувати різні формати даних, що може призвести до невідповідності даних, - це ускладнює обробку даних і отримання достовірної інформації. Крім того, працівникам може знадобитися витрачати час на перехід між системами, що може призвести до зниження продуктивності. Організації можуть витрачати значні кошти на

підтримку інтеграції між системами - в даному випадку мова йде про ефективність використання ресурсів.

Щоб мінімізувати проблеми, пов'язані з співіснуванням розрізнених інформаційних систем, організації повинні розробити і впровадити стратегію інтеграції систем. Ця стратегія може включати такі заходи, як:

- Оцінка поточних систем та визначення потреб в інтеграції.
- Розробка плану інтеграції, який визначає цілі, терміни і бюджет.
- Впровадження плану інтеграції.
- Відстеження виконання плану інтеграції та внесення необхідних коригувань.

Інтеграція інформаційних систем може бути складним і витратним завданням, але це необхідний крок для підвищення ефективності та продуктивності організації.

Часові затримки та неефективність: Зі зростанням обсягів операцій обробляти дані та генерувати звіти на основі історично сталих практик стає неефективно. Це може призводити до затримок у підготовці фінансової звітності та ускладнювати прийняття рішень на основі актуальної інформації. Якщо декілька десятиліть тому проривом стало використання комп'ютерів для агрегації, обробки та презентації даних, то в останній час необхідним мінімумом, який може забезпечити сталість функції звітування, є комплексний підхід до роботи з даними, зокрема шляхом використання хмарних засобів.

Хмарні засоби для роботи з даними та інформацією мають ряд переваг у порівнянні з традиційними методами зберігання та обробки даних. Хмарні сервіси дозволяють легко збільшувати або зменшувати кількість ресурсів, доступних для використання, відповідно до потреб. Вони є доступними з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Це дозволяє користувачам працювати з даними та інформацією з будь-якого пристрою, незалежно від його розташування. Хмарні провайдери інвестують значні кошти в безпеку своїх систем, щ допомагає захистити дані та інформацію від несанкціонованого доступу, втрати або крадіжки.

Похибки та неточності: Ручний підхід до роботи з даними підвищує ризик

виникнення помилок, які можуть вплинути на точність фінансової звітності. Люди схильні до помилок, особливо коли вони працюють з великими обсягами даних. Крім того, ручна робота може бути повільною і неефективною, що може призвести до того, що помилки залишаться непоміченими. Це може призвести до надання недостовірної інформації та недовіри партнерів, інвесторів та регуляторів.

Неспроможність відстеження змін: У разі відсутності автоматизованої системи може бути важко відстежувати зміни в законодавстві або внутрішніх правилах, які впливають на побудову фінансової звітності. Це може призвести до невідповідності звітності регуляторним вимогам, накладання штрафів та санкцій.

Обмежена аналітика та звітність: Відсутність масштабування може обмежувати можливості аналізу фінансових даних та генерації різноманітних звітів. Це може ускладнити процес виявлення трендів, можливих проблем або можливостей для оптимізації.

Обмежений доступ до даних: Якщо система побудови фінансової звітності не масштабується, це може призвести до обмеження доступу до фінансових даних та звітів лише для певної групи користувачів, що може ускладнити спільну роботу та прийняття рішень.

Ризик витоку або втрати даних: Розрізнені інструменти можуть ускладнити контроль за доступом до фінансових даних та звітів. Це може призвести до витоку конфіденційної інформації або її неналежного використання.

Одним з прикладів знакових змін в регулюванні питання управління даними є запровадження GDPR (General Data Protection Regulation, що в перекладі з англійської означає Загальний регламент про захист даних). GDPR був прийнятий Європейським парламентом 27 квітня 2016 року і набув чинності 25 травня 2018 року. Він поширюється на всі організації, які обробляють дані громадян ЄС, незалежно від того, де розташовані ці організації. GDPR вимагає від організацій, які обробляють дані громадян ЄС, надавати прозору інформацію про те, як вони обробляють дані, і надавати громадянам право доступу до своїх даних, а також право на виправлення, видалення та обмеження обробки своїх даних.

Такі зміни є яскравою ілюстрацією необхідності належного масштабування

систем звітування - адже нові вимоги не були відомі на момент створення більшості систем звітування, і найкраще впоралися з новими викликами ті організації, які змогли розширити та оновити функціонал вже існуючих систем з урахуванням нововведень. Для тих же організацій, які не змогли закласти інструментарій масштабування в свої системи, впровадження правил GDPR стало серйозним ресурсним викликом, особливо враховуючи драконівські штрафи та санкції за недотримання таких правил.

Витрати на ресурси: Ручний процес побудови фінансової звітності може вимагати значних ресурсів, включаючи час та працю співробітників. Це може призвести до зайвих витрат і втрати продуктивності.

Витрати на навчання та підтримку: Використання різних інструментів може вимагати додаткових зусиль для навчання персоналу та підтримки різних систем. Це може призвести до додаткових витрат на навчання та інфраструктуру.

Вищезазначені аспекти підлягають подальшому більш глибокому дослідженню, враховуючи можливий мультиплікативний ефект, який пов'язаний з високим рівнем перехресного впливу одних факторів на інші та в цілому на функцію звітування в організаціях. На думку автора, навіть якщо організація вже використовує автоматизовані інструменти та системи для побудови звітності, важливо підходити до цього процесу із стратегічною перспективою та забезпечити їхню взаємодію та сумісність для досягнення найкращих результатів.

Аналізуючи поведінку та характеристики систем, науковець та філософ Nassim Taleb висуває визначення поняття крихкості системи (англ. fragile), яка характеризує "як страждає система", коли вона наражається на загрозу руйнування. Результатом крихкості, як правило, є незворотна втрата функціональності [61]. В свою чергу, поняття антикрихкості можна визначити як своєрідний антидот до подій, які прийнято характеризувати як негативні «чорні лебеді». Дуже важко, а за світоглядною теорією Nassim Taleb, фактично неможливо передбачати події появи чорних лебедів, як позитивного, так і негативного виду. Сучасний світ може наростити та удосконалити технічні знання, але він одночасно також зробить речі більш крихкими. В якості проміжного стану між крихкою та антикрихкою

системами модна виділити стійку або надійну (від англ. robust) систему. І якщо граничні стани системи не можуть характеризуватися як передбачувані або прогнозовані, то стійка система може виступати як ціль при постановці завдання її розробникам.

Слід приймати до уваги той факт, що для досягнення визначних цілей організації повинні ретельно зважувати, в яких випадках масштабування виправдовує себе, а коли ні. Банальне припущення, що "чим більше, тим краще", яке часто зустрічається в концепції управління проектами скоріше за все призведе до неможливості досягнення поставлених цілей. В системах звітування крихкість, як правило, виражається в отриманні такої кількості завдань, які стає неможливо обробляти вчасно та без помилок, наслідком чого є невиконання регуляторних та внутрішніх управлінських вимог. Крихкість виникає, коли щось намагаються зробити одразу великим або підігнати функціонал під певні вимоги, яких раніше не було, а не закласти опцію масштабованості на етапі розробки системи. Часто, дієвим інструментом управління цим ризиком, якщо обрана стратегія його зменшення, є застосування підходу поділу на менші частини великого цілого, якщо таке ціле є крихким.

Іншим яскравим прикладом зовнішніх чинників, які суттєво змінили вимоги до системи звітування в цілому світі є ESG звітність (звітність з екологічних, соціальних та економічних питань від англ. Environmental, Social, and Corporate Governance) та звіти з корпоративно-соціальної відповідальності (КСВ). Можна констатувати, що фокус звітування все більше зміщується з суто фінансових показників до показників нефінансового характеру, які формуються на основі соціальних відносин (ESG). Потреби користувачів фінансової інформації в багатьох випадках не забезпечується належним чином, що обумовлює неможливість отримання інформації, яка дозволяє вирішувати та ідентифікувати критичні проблеми або досягати поставлених цілей».

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що для організацій, що визначили сталий розвиток стратегічним пріоритетом, постає необхідність створення інтегрованої системи звітування, спроектованої за принципами

антикрихкості на стратегічному рівні.

Таке інтегроване та стратегічно орієнтоване звітування, яке відображає принципи антикрихкості, неможливе без належної інформаційної основи. Ця основа формується через ефективну інформаційну систему управлінського обліку.

Інформаційна система управлінського обліку - це не тільки інформаційна система, але й система управлінського контролю. Основними характеристиками інформаційної системи є введення, сортування та обробка даних, а також генерація та виведення інформації, тоді як система управлінського контролю - це система, створена для досягнення конкретних цілей організації [62].

Управлінський облік є одним із стрижнів всієї облікової роботи організації. В умовах розвитку великих даних (Big Data) прискорення поєднання інформаційних технологій та управлінського обліку сприяє підвищенню ефективності загального управління підприємством та забезпеченню раціональності й ефективності формулювання загальних стратегічних цілей підприємства. Інформаційна система управлінського обліку включає декілька модулів. Модуль управління бюджетом та управління витратами допомагають спростити роботу управлінського обліку. У той же час, цей набір інформаційних систем може також забезпечити теоретичну базу для прийняття рішень і управління для менеджерів різних підрозділів підприємства. Побудова нової інформаційної системи управлінського обліку підприємства глибоко інтегрує діяльність підприємства з поточними великими даними та реалізує трансформацію та модернізацію фінансової роботи підприємства.

Фінансова інтеграція означає своєчасний обмін джерелами даних, такими як бізнес-потоки, потоки капіталу та інформаційні потоки між бізнес-відділами та фінансовими відділами за допомогою інформаційних технологій та засобів, а також спільну управлінську діяльність, таку як планування, прийняття рішень, контроль та оцінка на основі вартісних цілей, щоб забезпечити реалізацію процесу створення вартості підприємства. Процес створення вартості підприємства складається з видів діяльності, що створюють додану вартість. Ці стратегії створення доданої вартості складають ланцюжок створення вартості підприємства, включаючи

основні види діяльності, тобто основні виробничі та операційні ланки, такі як підготовка, виробництво, збут тощо, а також персонал, закупівлі і так далі. Розвиток технологій та інші допоміжні види діяльності є основними вузлами в ланцюжку створення вартості підприємства; вони забезпечують відправну точку для підприємства для реалізації інтеграції виробництва та фінансів. Інтеграція виробництва та фінансів повинна подолати обмеження кожної ланки, зменшити вартість кожної ланки, реалізувати синергію кожної ланки, зосередитись на загальному стратегічному плані підприємства та завершити створення доданої вартості підприємства. Внутрішні дані підприємства в основному надходять від господарської діяльності та передаються у фінансовий відділ для обробки. Завдяки інтеграції виробництва та фінансів забезпечується автоматичний взаємозв'язок і стикування між бізнес-системою та фінансовою системою, що покращує своєчасність передачі інформації та зворотного зв'язку, забезпечує синхронізацію бізнес-процесів, руху капіталу та циркуляції даних, а потім гарантує якість базових даних та логічну узгодженість між бізнес- та фінансовими даними з першоджерела

За твердженням G. Enderle, використовуючи технологію збору даних, величезні масиви даних, що генеруються у вимірювальному бізнесі, можна ефективно обробляти шляхом побудови моделі збору даних та сховища даних, тим самим зменшуючи похибку вимірювання бізнесу до стандартного діапазону та підвищуючи ефективність оцінки бізнесу [63].

В контексті розбудови системи управління даними, важливим аспектом є визначення кореневого поняття такої системи, як великі дані (Big Data). Відповідно до проведеного дослідження Andrea De Mauro та інш., пропонується визначення цього терміну наступним чином: "Великі дані - це інформаційний актив, який характеризується такими великими обсягами, швидкістю та різноманітністю, що вимагає спеціальних технологій та аналітичних методів для його перетворення на цінність" [64]. За визначенням Zikopoulos та Eaton, Big Data - це великі набори даних, які традиційні засоби СУБД (системи управління базами даних) не в змозі обробити [65].

Аналіз літературних джерел свідчить про численні визначення Big Data,

однак особливістю цього поняття є відсутність спільної теоретичної бази в дисциплінах з управління (сфера менеджменту) та високий рівень міждисциплінарності [66].

Три характеристики є визначальними для поняття Big Data: обсяг, різноманітність і швидкість (так звані, 3 V - *Volume*, *Variety*, *Velocity*), одним з перших, хто їх формалізував був Laney, D. [67]. Місце Big Data в контексті відповідних визначальних характеристик зображено на рис. 1.3 Нижче наведений короткий опис кожної з характеристик, який базується на проведеному аналізі досліджень в сфері управління даними:

- *Обсяг (Volume)*: Big Data стосується наборів даних, які настільки великі, що їх важко обробляти за допомогою традиційних методів. Обсяги даних, що зберігаються сьогодні, стрімко зростають, відповідно кількісний вимір обсягу не сталою величиною, однак ця характеристика містить в собі сутність поняття Big Data.

- *Різнманітність (Variety)*: Big Data включає дані з різних джерел і в різних форматах, таких як структуровані, неструктуровані та напівструктуровані. Структуровані дані організовані в таблицях, як у базах даних, неструктуровані дані не мають чіткої структури (наприклад, текст, зображення, відео), а напівструктуровані дані мають певну структуру, але не жорстко визначену (наприклад, XML, JSON). Фактично це дані, які є комбінацією обох попередніх типів, тобто їх не можна категоризувати звичним способом.

- *Швидкість (Velocity)*: Big Data генеруються та збираються дуже швидко, що потребує їх відповідної обробки та аналізу. Це може бути потоком даних у режимі реального часу або даними, які оновлюються дуже часто.

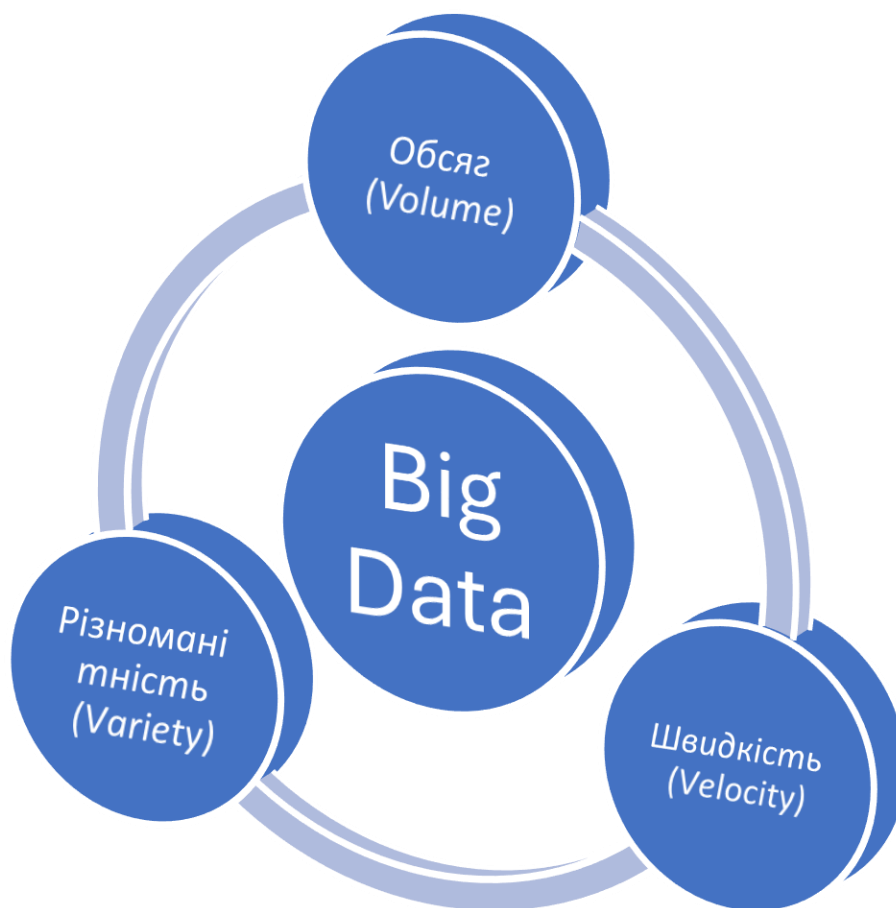


Рис. 1.3. Ключові характеристики поняття Big Data

Джерело: сформовано автором на основі [67].

В окремих випадках, до складу визначальних характеристик додаються також такі поняття, як:

- *Достовірність (Veracity)*: "істинність" або точність даних та інформаційних активів, що часто визначає довіру на рівні керівників;
- *Цінність (Value)*: найважливіша характеристика з точки зору бізнесу, - цінність Big Data зазвичай полягає у виявленні інформації та розпізнаванні закономірностей, що призводить до підвищення ефективності операцій, зміцнення відносин з клієнтами та інших чітких і кількісно вимірюваних бізнес-переваг;
- *Мінливість (Variability)*: мінливий характер даних, які організації прагнуть збирати, управляти та аналізувати - наприклад, в аналізі настроїв або текстів, зміни в значенні ключових слів або фраз.

Важливо розуміти, що Big Data - це не просто про великі обсяги інформації. Це про нові можливості, які відкриваються завдяки аналітиці цих даних. Великі дані не є однорідною сутністю, а можуть мати низку проявів або рівнів агрегації, наприклад, за масштабом (зокрема, через застосування концепції вибірок на протигагу повним сукупностям даних), охопленням (наприклад, геопросторові, часові ряди або кроссекційні) та рівнем аналізу (наприклад, дані на індивідуальному рівні або агреговані дані).

Виходячи з визначених характеристик поняття Big Data, до ключових аспектів створення доданої вартості відноситься здатність організації збирати, зберігати та аналізувати великий обсяг складних даних, що генеруються в реальному або близькому до реального часу за підтримки передової аналітики [68]. Як впливає з терміну Big Data, організації стикаються з величезними обсягами даних. Відповідно, організації, які не знають, як управляти цими даними, виявляються перевантаженими ними. Як зазначає Akerkar, основними труднощами великих даних є виклики, пов'язані з даними, процесами та управлінням [69].

В дослідженні, яке проводилося Cargemini [70] щодо питання впливу категорії Big Data на процес прийняття управлінських рішень окреслено наступні проблеми, про які повідомляли респонденти:

- *Неструктуровані дані важко обробляти в великих масштабах.* Сорок два відсотки респондентів стверджують, що неструктурований контент занадто складно інтерпретувати. Сорок відсотків респондентів вважають, що вони мають занадто багато неструктурованих даних для підтримки прийняття рішень.
- *Фрагментація є суттєвою перешкодою.* П'ятдесят шість відсотків респондентів з усіх секторів вважають, що організаційна ізолюваність є найбільшою перешкодою для ефективного прийняття рішень з використанням великих даних.
- *Ефективність повинна бути збалансована з ефективністю у "обробці" великих даних.* Вісімдесят п'ять відсотків респондентів вважають, що основною проблемою є відсутність ефективної здатності аналізувати дані та діяти на їх основі в режимі реального часу.

З часом, питання впливу Big Data на діяльність організацій, як в стратегічній, так навіть і в операційній перспективі, почало тісно пов'язуватися з новим викликом часу - штучним інтелектом (ШІ, або AI - Artificial Intelligence).

За даними опитування, яке було проведено консалтинговою компанією Wavestone щодо огляду стану даних та штучного інтелекту в провідних компаніях світу у 2024 році 71, були отримано наступні результати.

Якість даних залишається проблематичною - лише 37% респондентів стверджують, що їм вдалося її покращити, відповідно якість даних залишається проблемою для двох третин організацій. Роль CDO/CDAO (Chief Data Officer / Chief Data and Analytics Officer - ключових осіб, які є відповідальними за цифровізацію, управління даними та аналітику даних) все ще вважається "новоствореною та такою, що розвивається / намагається впоратися з плинністю" для 43% респондентів. Людські фактори - культура/люди/процеси/організація - залишаються бар'єром на шляху переходу до використання даних для 78% респондентів. І хоча етику даних вважають головним пріоритетом 74% організацій-респондентів, лише 42% мають необхідні політики та практики, і лише 16% вважають, що технологічна галузь зробила достатньо для вирішення питань етики даних та штучного інтелекту.

Можна зробити загальний висновок, що ключові перепони в процесі впровадження data-орієнтованості організацій полягають в культурі, людях, зміні процесів та організаційному узгодженні, а не в технологічних обмеженнях.

Goran (2016) [72] вказує на те, що культурні аспекти є одним з основних бар'єрів для впровадження аналітики даних у бізнесі, підкреслюючи важливість підтримки від керівництва та сприятливої корпоративної культури для успішної інтеграції даних у процеси прийняття рішень. Керівники повинні бути проактивними у формуванні та оцінюванні культури, підходячи до цього з тією ж суворістю та дисципліною, з якою вони підходять до операційних трансформацій.

Bean [73] відзначає, що проблеми з людським фактором та організаційними змінами значно ускладнюють перехід до data-орієнтованої організації. Зокрема, наголошується на необхідності інвестицій в освіту та навчання співробітників для

розвитку необхідних навичок.

Laurence [74] підкреслює, що технологічні проблеми часто не є головними перепонами; натомість, організації повинні зосередитися на управлінні змінами, комунікації та розвитку культури, орієнтованої на дані. Більшість керівників визнають, що їхні організації неправильно керують своїми інформаційними активами, що призводить до втрачених бізнес-можливостей та надмірних витрат. У рамках створення культури, орієнтованої на дані, керівники з управління даними повинні нести відповідальність за зміну культури, щоб сприяти трансформації. Але вони не можуть просто сказати людям змінити свою культуру - вони повинні надихнути людей повірити в те, що зміни необхідні.

Останні дослідження показують, що ШІ є більш потенційно трансформаційною, ніж будь-яка інша технологія в цьому поколінні, і така технологія розглядається як головний організаційний пріоритет в найближчому майбутньому. Однак також варто зазначити, що більшість організацій поки що не отримують значної вигоди від генеративного ШІ. Лише 5% впровадили генеративний ШІ у масовому порядку у своїх компаніях. Лише половина з них мають необхідних фахівців для успішного впровадження генеративного ШІ. Майже всі - 99% - респондентів вважають, що генеративний ШІ потребує запобіжних заходів, але лише 63% вже впровадили їх. Останні опитування однозначно свідчать про різке покращення прогресу у впровадженні ініціатив у сфері даних та аналітики.

Великі дані мають величезний потенціал, але слід усвідомлювати їхні обмеження. Усвідомлення того, що дані є «обробленими», а не чистими, а також вирішення таких питань, як швидкість, шум («засміченість») і упередженість інтерпретації, є важливими для відповідального використання великих даних. Підвищуючи інформаційну грамотність і прозорість, можна використовувати великі дані для отримання цінної інформації, не піддаючись ілюзіям про досконалу "істину в останній інстанції".

За оцінкою Fawcett and Waller [75] існує п'ять перспективних напрямків у сфері аналітики великих даних (Big-data analytics, BDA), таких як прогнозна

(предиктивна) аналітика, додаткове виробництво, безпілотні транспортні засоби, ланцюги поставок без кордонів і матеріалознавство. Предиктивна аналітика надає цінну інформацію, але керівництво має усвідомлювати її обмеженість. Використовуючи інформаційну грамотність, гібридний підхід і нові інструменти штучного інтелекту, ми можемо орієнтуватися в цій зміні парадигми і приймати рішення на основі даних, враховуючи кореляцію і розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Хоча це не завжди можливо, розуміння "чому" посилює прогнози і зміцнює довіру до даних. Фокус на предметних питаннях дозволяє здійснити трансформацію до чітких, практичних дії для менеджерів, які виражаються в предметні питання «що робити». Наразі, найбільш ефективним виглядає гібридний підхід, коли відбувається поєднання прогнозової аналітики з причинно-наслідковим аналізом (коли це можливо) для більш глибокого розуміння зав'язків та механізмів поведінки систем. В свою чергу, нові технології ШІ мають на меті пояснити причини, що лежать в основі прогнозів, долаючи розрив між питаннями "чому" і "що".

В останніх дослідженнях, які проведені Berardino, D. D. та Vona, S. [76] було висвітлено такі практичні аспекти застосування Big Data, як організаційні переваги, отримані завдяки застосуванню Big Data / аналітики Big Data (Big Data Analytics, BDA) та взаємозв'язок між BD/BDA та процесом прийняття рішень. В контексті оцінки ролі BD та BDA у підтримці стратегічних рішень проведене дослідження виявило велику кількість напрацювань, які використовують потенціал Big Data для покращення процесу прийняття рішень. У багатьох наукових роботах йдеться про взаємозв'язок між цими технологіями та прийняттям рішень в умовах невизначеності. В той час, як більш ранні роботи зробили теоретичний внесок у дослідження причинно-наслідкового зв'язку між BD, BDA та прийняттям правильних рішень, то останні розробки досліджують цей зв'язок емпірично, використовуючи якісні методи дослідження за участю керівників компаній або IT-менеджерів. Основні висновки таких досліджень свідчать про наявність інерції та когнітивного перевантаження окремих керівників, спричиненого надмірною кількістю даних. Вирішенням цієї проблеми може бути як створення внутрішніх

компетенцій, так і звернення до зовнішніх надавачів послуг в сфері консалтингу та бізнес-аналітики. Як правило, організації проходять шлях від залучення зовнішніх експертів на початкових рівнях зрілості і до створення всередині відповідних структур та функцій, які є елементом власної організаційної структури.

Існує багато взаємопов'язаних факторів, що впливають на якість прийняття рішень. Як показують результати досліджень Janssen M, van der Voort H, Wahyudi A [77], концептуалізація BD та BDA як єдиного процесу, яким керує один спеціаліст з аналізу даних, є надто спрощеною. Різноманітність джерел і характеристик BD впливає на методи їх обробки та використання аналітики Big Data для отримання цінності для організації з точки зору росту її сукупної вартості. Якість прийняття рішень залежить від багатьох факторів, якими необхідно керувати одночасно. Серед ключових факторів - трансформація та інтеграція процесів, розвиток навичок, утримання компетенцій та людських ресурсів, забезпечення якості даних, гнучкі системи, співпраця, обмін знаннями, компетентність осіб, які приймають рішення, побудова довіри та управління взаємовідносинами.

Як показує аналіз багатьох досліджень, головною проблемою виявилась не просто робота з великим обсягом даних, а здатність їх інтерпретувати та використовувати BDA для створення цінності. Відповідно, існує потреба у врахуванні різноманітності, швидкості надходження, правдивості та достовірності даних. Таким чином, для ефективної роботи з Big Data необхідно мати відповідні процеси та системний підхід.

В свою чергу, якість прийняття рішень залежить не тільки від BD та BDA, але й від уміння керувати усім ланцюгом роботи з Big Data. Таким чином, можна зробити висновок, про необхідність розробки механізмів керування збором та обробкою масивів даних. Система управління має забезпечити доступ до джерел, розуміння якості таких даних, а також розуміння значення та обмежень Big Data.

З огляду на постійно зростаючу важливість питання сталого розвитку, практична імплікація методів обробки даних великих масивів стає все більш затребуваною.

Партнерства у сфері даних (Data Partnerships for Sustainable Development) - це спільні зусилля різних зацікавлених сторін, спрямовані на обмін та використання ресурсів даних для досягнення Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, - SDGs). Цілі сталого розвитку є універсальним набором 17 взаємопов'язаних цілей, розроблених ООН для вирішення глобальних викликів, таких як бідність, нерівність, зміна клімату, деградація навколишнього середовища, мир і справедливість. Вони були прийняті у вересні 2015 року як частина Порядку денного в галузі сталого розвитку на період до 2030 року (Agenda 2030) [82]. Ці партнерства відіграють вирішальну роль у подоланні інформаційних викликів та прискоренні прогресу на шляху до більш сталого майбутнього. Ключовою тезою, яка характеризує структурованість та досяжність таких цілей, є підкреслення важливості вихідних даних, зокрема зазначається, що якісні, доступні, своєчасні та надійні дезагреговані дані будуть необхідними для оцінки прогресу та впевненості в тому, що ніщо не залишиться поза увагою.

Партнерства у сфері даних варіюються від "відкритих" до "закритих" ініціатив, що впливає на те, як вони можуть себе легітимізувати. Відкриті ініціативи, як правило, передбачають вільний доступ до даних і результатів, що сприяє прозорості та широкій співпраці. І навпаки, закриті ініціативи обмежують доступ до даних і результатів, часто з міркувань конфіденційності, майнових інтересів або з міркувань безпеки. Ступінь відкритості партнерства характеризує його легітимність, впливаючи на прозорість, довіру та сприйняття цінності співпраці.

Зокрема, ініціативи у сфері відкритих даних можуть легітимізувати себе завдяки прозорості, зміцненню довіри між зацікавленими сторонами, а також широкому використанню та верифікації даних. Вони часто отримують підтримку з боку громадськості та інших організацій, оскільки їхня відкрита природа відповідає принципам відкритості та всеохопності. З іншого боку, ініціативам із закритими даними, притаманні такі особливості, як можливість захищати конфіденційну інформацію, зберігати контроль над використанням даних і створювати цінність через унікальну інформацію або захищені технології. Вони можуть легітимізувати

себе через гарантії безпеки даних, конкурентні переваги або відповідність нормативним вимогам.

Баланс між відкритістю і закритістю в інформаційних партнерствах вимагає ретельного аналізу компромісів між доступністю, безпекою, конфіденційністю та потенціалом для інновацій.

Як зазначає в своєму дослідженні Rasche, A., Morsing, M., & Wetter, E. [78] партнерство у сфері даних для сталого розвитку призводить до зміни підходів до збору, аналізу та розповсюдження даних, пов'язаних з розвитком. В той же час, слід зважати на той факт, що хоча партнерство може надати багато корисних ідей щодо питань сталого розвитку, ці ідеї можуть виявитися неефективними для створення результатів, які принесуть користь людям або навколишньому середовищу. З іншого боку, партнерства можуть давати життєздатні ідеї, але міжнародні організації або національні уряди можуть не використовувати ці ідеї (наприклад, через недовіру до великих даних як джерела експертних знань), а також через те, що вони можуть не використовувати їх.

Для цілей конкретних організацій в сфері створення релевантної та корисної інформації, яка стосується оцінки досягнень визначених задач та планів, питання врахування типу партнерств у сфері даних відноситься до категорії управлінських суджень та стратегічного вибору. З огляду на той факт, що наразі не можна стверджувати про однозначну перевагу певного типу партнерства, виникає цілком органічний підхід пошуку компромісу між вигодами та недоліками обох типів партнерств - як відкритого, так і закритого типу.

Команда дослідників у складі Rakesh D. Raut, Sachin Kumar Mangla та інші [79] в 2019 році провела всебічний аналіз факторів, що сприяють сталому розвитку бізнесу, за допомогою аналізу великих даних у контексті країн, що розвиваються. Дані були зібрані на основі виробничих компаній, які впровадили сталі практики. Як було з'ясовано, можливості аналітики великих даних (BDA) забезпечують стійкий внутрішній бізнес-процес з впровадження цілей сталого розвитку в організацію, що в свою чергу сприяє досягненню довгострокових цілей сталого розвитку виробничими компаніями. Залучення вищого керівництва є невід'ємним

фактором для підвищення ефективності бізнесу. Топ-менеджмент організації повинен бути націлений на довгострокову економічну сталість.

Як свідчать результати багатьох досліджень, зокрема Edelenbos, J. та ін., Tiwari, S., та ін. [80, 81], система BDA повинна мати інтелектуальні можливості для обробки даних. Обробка даних може бути досягнута, якщо середовище BDA має інтелектуальні інструменти та програмне забезпечення з можливостями збирати дані з різних джерел та форм, автоматично обробляти їх у значущу інформацію та експортувати для складання звітності.

BDA посилює стале управління ланцюгами поставок (англ. sustainable supply chain management, SSCM), які є ключовим зв'язуючим елементом цілей сталого розвитку, затверджених ООН (United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs) [82]. Цей підхід зосереджується на мінімізації впливу на довкілля, підтримці соціальної справедливості та сприянні економічному росту через всі ланки ланцюга поставок, що включає все - від вибору постачальників до кінцевого споживання продуктів.

Завдяки інтеграції екологічних та соціальних критеріїв у ключові бізнес-процеси, компанії, які практикують SSCM, можуть зменшити витрати, покращити ефективність і збільшити конкурентоспроможність. Основні аспекти сталого управління ланцюгами поставок включають зменшення викидів вуглекислого газу, ефективне використання ресурсів, забезпечення гідних умов праці у постачальників та прозорість в усіх операціях.

Згідно з результатами дослідження Mageto, J. [83] BDA допомагає визначити сфери, які потребують вдосконалення з метою зниження операційних витрат, точного прогнозування попиту, формування майбутнього попиту відповідно до мінливих умов і створення стійкості ланцюга поставок шляхом мінімізації перебоїв і сприяння всім трьом аспектам SSCM.

Відповідно, BDA дає можливість аналізувати дані від кожного учасника ланцюга постачання, а також з інших зовнішніх джерел, що дозволяє легко відстежувати діяльність, яка може призвести до неетичної поведінки, та запроваджувати коригувальні заходи. Фірми, які впроваджують SSCM, за

Chiappetta Jabbour, C et al. [84] як правило, зменшують операційні витрати, покращують свій імідж та контролюють свої екологічні дії, переслідуючи мету сталого розвитку.

Завдяки використанню BDA також відмічається позитивний вплив на екологічну стійкість для зменшення часу доставки завдяки прямому зв'язку між мільйонами споживачів, що стає можливим завдяки обміну інформацією в режимі реального часу, зменшуючи таким чином кількість споживаної енергії [85].

Деякі з факторів, які можуть нівелювати ймовірний позитивний вплив BDA на стале управління ланцюгами поставок, включають відсутність підтримки вищого керівництва, обмежену фінансову спроможність та обмеженість процедур безпеки та конфіденційності даних.

З управлінської точки зору є свідчення того, що для ефективного розвитку бізнес-моделі компаніям слід розвивати такий важливий загальноорганізаційний інструментарій, як можливості аналітики великих даних (Big Data Analytics Capabilities, BDAC), наймаючи та навчаючи кваліфікований персонал, впроваджуючи практики організаційного навчання та обміну знаннями, а також сприяючи поширенню корпоративної культури, що ґрунтується на даних та доказах, як зазначає Mikalef та ін. [86].

За результатами досліджень Ciampi та ін. [87] щодо вивчення впливу можливостей аналізу великих даних на інноваційність бізнес-моделей, було продемонстровано, що значна частина впливу BDAC на інноваційність бізнес-моделей відбувається за посередництва вищого керівництва, і відповідно, топ-менеджери повинні вживати заходів для кращого використання BDAC в контексті підприємницьких ініціатив. Наприклад, запровадження монетарних або немонетарних стимулів для працівників, які займаються творчими експериментами та дослідженнями на основі Big Data, може заохочувати внутрішню співпрацю над спільними інноваційними проектами, заснованими на даних, що вимагають прийняття високих ризиків та відповідальності.

Посилення фінансового аналізу має велике значення для зміцнення фінансового управління організацією, підвищення рівня управління, створення

більшої економічної цінності та кращої соціальної цінності. В свою чергу, оцінка підтримки менеджменту є важливим фактором інтеграції ERP-систем для розвитку стратегічного потенціалу організації [88]. Як відмічає у своєму дослідженні N. Hofmann та ін. [89], якість та ефективність управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM) напряду пов'язані з досконалістю прикладного інструментарію, зокрема управлінських систем, представником яких є продукт SAP SE - SAP S/4HANA. В якості ключових характеристик цього інструменту, були ідентифіковані такі, як:

- вбудовані аналітичні можливості, які дозволяють користувачам отримувати інформацію про ефективність бізнесу в режимі реального часу;
- гнучка архітектура, що дозволяє організаціями легко адаптувати систему до своїх потреб;
- простота використання - наявність простого та зрозумілого інтерфейсу користувача робить його більш доступним для користувачів з різним рівнем підготовки;
- підвищена продуктивність, що є базовою передумовою ефективної роботи з великими масивами даних.

Слід відмітити, що існує багато інших конкурентів, які пропонують схожі або навіть кращі можливості. Серед найвідоміших конкурентів рішення SAP S/4HANA можна відмітити Oracle Cloud E-Business Suite - ця платформа BPM пропонує широкий спектр функцій, включаючи аналітику, планування та бюджетування, управління продуктивністю та моніторинг. Oracle Cloud E-Business Suite також має сильну інтеграцію з іншими продуктами Oracle, такими як Oracle ERP. IBM Cognos Analytics: це рішення надає інструментарій та засоби для аналітики та звітності, а також можливості планування, бюджетування та консолідації. IBM Cognos Analytics добре інтегроване з іншими продуктами IBM, такими як IBM ERP. Лінійка продуктів Microsoft Dynamics - пропонує широкий спектр інструментів для аналітики та звітності, а також можливості планування, бюджетування та консолідації. Microsoft Dynamics створює з іншими продуктами Microsoft єдину систему середовища управління даними.

На основі проведеного аналізу можливостей та характеристик ключових систем управління даними, можна виділити такі спільні характеристики:

1. *III-аналітика*: очевидним є тренд інтеграції можливостей III-аналітики в програмне та операційне середовище організацій, які можуть допомогти автоматизувати дослідження даних, виявляти приховані тенденції та отримувати рекомендації та прогнози.

2. *Співпраця*: комплексні системи управління даними дозволяють працювати над даними з іншими користувачами в режимі реального часу. Це допомагає покращити співпрацю та координацію зусиль та приймати більш обґрунтовані та зважені рішення.

3. *Безпека*: Сучасні системи аналізу та обробки даних пропонують належний рівень захисту та контроль доступу, щоб захистити дані. Цей фактор є критично важливим при роботі з чутливими даними та, з огляду на суворе регуляторне середовище, в частині захисту персональних даних (як приклад, вимоги GDPR (Загальний регламент про захист даних, англ. General Data Protection Regulation) в ЄС).

4. *Гнучкість*: Системи є модульними платформами, які можна налаштовувати відповідно до конкретних потреб та умов. Це означає можливість вибору саме тих функцій, які потрібні, і уникнення витрачання ресурсів за ті функції, які не є релевантними.

5. *Масштабованість*: системи управління даними мають здатність до масштабуватися, щоб відповідати потребам малого, середнього та великого бізнесу. Вона визначає здатність системи обробляти зростаючі обсяги даних та підтримувати більшу кількість користувачів без зниження продуктивності.

6. *Вартість*: Системи є дуже гнучкими з точки зору ціноутворення і, як правило, пропонується цілий набір цінових планів та моделей, щоб відповідати потребам організацій різного виду та масштабу.

7. *Підтримка*: Рівень підтримки може вплинути на те, як можна використовувати та адмініструвати систему. Зазвичай, використовується багаторівнева модель підтримки - як на рівні глобальної мережі партнерів та

експертів, так і локальними представництвами.

При прийнятті управлінських рішень щодо вибору подібних систем слід зважати на такі фактори, як складність впровадження та висока вартість нових комплексних управлінських систем. Очевидним є той факт, що без суттєвих початкових інвестицій, як монетарного характеру, так і людських ресурсів, які є елементом набору компетенцій, неможливо досягнути прийнятного рівня впровадження управлінських систем.

Це питання є надзвичайно актуальним, особливо в контексті сучасного бізнес-середовища, яке характеризується швидким розвитком технологій, включаючи ІІІ. В цьому контексті слід розглянути кілька ключових аспектів з точки зору критичного аналізу процесу вибору систем, які доцільно розділити на такі блоки, як проблеми впровадження, вартість та вимоги до звітування.

Складність впровадження

- Технічні аспекти: Впровадження систем Big Data Analytics та ERP вимагає складної інфраструктури, включаючи потужні сервери, мережеве обладнання та спеціалізоване програмне забезпечення. Це також потребує інтеграції з існуючими системами організації, що може бути технічно складним і нести в собі ризики безперервності бізнес-процесів.
- Організаційні зміни: Впровадження нових систем часто вимагає суттєвих змін в організаційній структурі та бізнес-процесах. Це може викликати опір з боку персоналу, який звик до старих методів роботи.
- Навчання персоналу: Для успішного впровадження необхідно навчити персонал користуватись новими системами, що вимагає додаткових ресурсів і часу.

Висока вартість

- Фінансові інвестиції: Як показує практика, вартість впровадження систем Big Data Analytics та ERP може бути дуже високою, а процес бюджетування може не враховувати всі витрати, які будуть необхідними для завершення процесу. Це включає в себе вартість обладнання, ліцензій на програмне забезпечення, консультаційні послуги та навчання персоналу.

- Часові інвестиції: Впровадження таких систем може займати значний час, що може вплинути на продуктивність організації в короткостроковій перспективі.

Потреба у звітуванні в сфері сталого розвитку

- Екологічні та соціальні звіти: Сучасні організації все частіше зобов'язані надавати звіти про свою діяльність в сфері сталого розвитку, а вимоги до звітування постійно змінюються та ускладнюються. Системи Big Data Analytics можуть допомогти в зборі та аналізі даних, необхідних для таких звітів.
- Прозорість та відповідальність: ERP-системи можуть забезпечити більшу прозорість і відповідальність в управлінні ресурсами організацій, що є важливим для дотримання стандартів сталого розвитку.

Впровадження систем Big Data Analytics та ERP є складним та витратним процесом, який потребує значних початкових інвестицій. Проте, з огляду на активний розвиток технологій, включаючи надзвичайно стрімкий розвиток сфери ІІІ, ці системи можуть забезпечити значні переваги для організацій, такі як покращена аналітика, автоматизація бізнес-процесів та підвищення ефективності управління підприємством. Враховуючи потребу у комплексному та багатовимірному звітуванні в сфері сталого розвитку, впровадження таких систем стає ще більш актуальним. Очевидним є той факт, що ІІІ відіграє ключову роль в цьому процесі, надаючи нові можливості для аналізу даних та прийняття рішень.

Вибір інтегратора для впровадження систем Big Data Analytics та ERP є важливим кроком, який може мати значний вплив на успіх всього проекту. Невдалий вибір інтегратора може призвести до численних проблем, включаючи технічні збої, перевищення бюджету та незадовільні результати. Виникає потреба в детальному розгляді основних проблем, пов'язаних з вибором інтегратора, та відповідних ризиків, які пов'язані з такими проблемами. На рис. 1.4 представлені ключові проблеми та ризики вибору інтегратора.

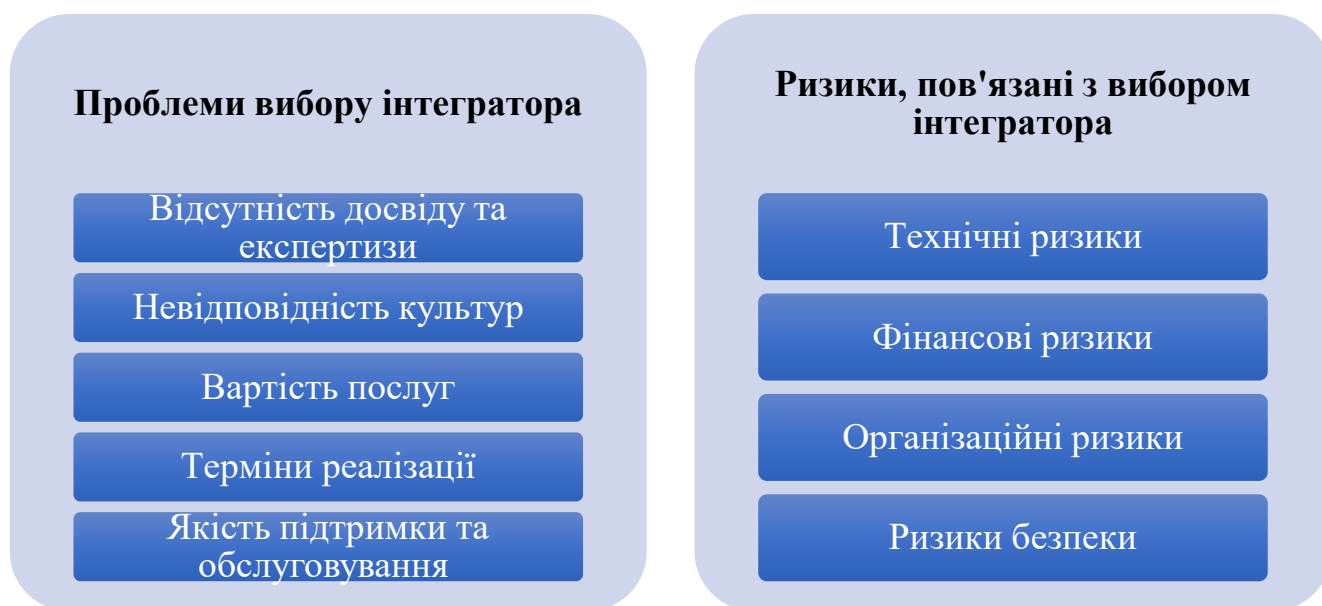


Рис. 1.4. Проблеми та ризики вибору інтегратора

Джерело: розроблено автором на основі 90, 91, 92, 93, 185.

Проблематика впровадження системних змін в організаціях є еволюціонуючою по своїй сутності - рівень та складність технологій змінюється, однак проблеми організаційного характеру, які притаманні таким змінам, залишаються. Morris [185] в своїй науковій праці щодо управління проектами підкреслює важливість врахування зовнішніх факторів, таких як регулювання, екологічні вимоги, соціальна відповідальність і культура. Окремо наголошується щодо важливості людського фактора в управлінні проектами: навичок лідерства, комунікації, управління конфліктами та побудови команди.

В роботі Cooke-Davies, T. [90] в свою чергу підкреслено, що часто серед застосовуваних факторів, які сприяють успіху організаційних змін (до яких відносяться як безпосередньо предметні технічні знання, так і так звані, «м'які» навички), жоден не стосується безпосередньо «людського фактору», хоча швидко стає загальноприйнятним усвідомленим фактом, що саме люди реалізують проекти, а не процеси та системи.

Результати дослідження Amiruddin, D. та ін. [91] показали значущість організаційного клімату у визначенні критичних факторів успіху впровадження ERP, серед яких виділено такі, як якість системи, сервісу та інформації, що

призводять до задоволеності користувачів, яка в свою чергу визначається як якістю системи, так і якістю обслуговування та інформації.

У книзі "Intentional Perspectives on Information Systems Engineering" (2010) [92] автори зазначають, що корпоративні системи охоплюють різноманітні сфери організації, що ускладнює збір і формалізацію вимог (часто виникає проблема узгодження бізнес-процесів із технічними рішеннями), а різні групи стейкхолдерів мають суперечливі інтереси та очікування.

Впровадження корпоративних систем супроводжується низкою ризиків, що охоплюють технічні, організаційні, бізнесові, управлінські, економічні та безпекові аспекти. Серед технічних ризиків виділяються складність інтеграції, технічна застарілість та невідповідність вимог. Організаційні ризики включають супротив змінам, недостатню кваліфікацію персоналу та низький рівень залученості стейкхолдерів. Бізнес-ризики пов'язані з невідповідністю управлінських систем до бізнес-процесів, операційними збоями та переоцінкою очікуваних вигод. Управлінські ризики проявляються у відсутності чіткої стратегії, проблемах комунікації та нехтуванні динамікою вимог. Економічні ризики стосуються перевищення бюджету та низької рентабельності інвестицій, а безпекові ризики пов'язані з уразливістю даних і недостатнім контролем доступу.

На відміну від технічних ризиків, організаційні та людські ризики є більш важливими для потенційних негативних наслідків впровадження ERP-систем [93].

На основі узагальнення практичного досвіду та релевантних наукових підходів, можна стверджувати, що процес вибору інтегратора управлінських систем, зокрема в умовах активного впровадження Big Data Analytics, супроводжується низкою проблем, які мають комплексний характер і вимагають стратегічного підходу до їхнього вирішення.

Відсутність досвіду та експертизи. Одним з ключових викликів у взаємодії з інтеграторами є обмежений досвід провайдера в конкретній предметній області. У випадках, коли інтегратор не має глибокої галузевої експертизи або відповідної технічної підготовки, зростає ймовірність недооцінки складності завдань проєкту, що згодом проявляється у критичних помилках при реалізації технічних рішень.

Це, зокрема, стосується складних аналітичних систем на базі великих даних, інтеграція яких потребує глибокого розуміння як технічної архітектури, так і внутрішніх бізнес-процесів організації та предметної області.

Невідповідність культур. Організаційна культура інтегратора та замовника часто є суттєво відмінною, що може призводити до непорозумінь, уповільнення комунікації та низького рівня взаємодії на всіх етапах проєкту. Інакше кажучи, навіть за наявності технічної компетенції, відсутність спільного бачення методів реалізації, етики ділової взаємодії або стилю управління проєктом може ускладнити досягнення цільових результатів. Різні підходи до ухвалення рішень, швидкість реакції на зміни або нечітко визначені зони відповідальності лише посилюють ці проблеми.

Вартість послуг. Фінансове планування проєктів інтеграції дуже часто стикається з труднощами, пов'язаними з неточністю первинних оцінок вартості та визначення бюджетів проєктів. У результаті виникає загроза перевищення початкового бюджету, що змушує організацію або зменшувати масштаб проєкту, або нести додаткові витрати. Окремої уваги потребують неочікувані витрати, пов'язані з вирішенням технічних збоїв, адаптацією під нестандартні вимоги чи виконанням позапланових доопрацювань. Це підкреслює необхідність врахування повного життєвого циклу впровадження в бюджетному моделюванні.

Терміни реалізації. Іншим критичним аспектом виступає ризик недотримання строків реалізації проєкту. Часто трапляється, що календарні плани базуються на оптимістичних припущеннях, не враховують імовірності технічних чи організаційних затримок. У поєднанні з відсутністю зрілої системи управління ризиками це може призвести до суттєвого зсуву кінцевих строків, що в свою чергу загрожує блокуванням або навіть зупинкою поточних бізнес-функцій або зривом стратегічних ініціатив, пов'язаних зі звітністю чи цифровою трансформацією.

Якість підтримки та обслуговування. Ефективність функціонування нової системи значною мірою залежить від якості післявпроваджувальної підтримки. Недостатня увага до цього етапу, зокрема в частині супроводу користувачів, оновлення системного програмного забезпечення та усунення недоліків, може

нівелювати позитивний ефект від впровадження навіть найсучасніших рішень. Крім того, недостатній рівень навчання персоналу, що є нерідкою практикою в умовах обмежених ресурсів, знижує продуктивність праці, зменшує рівень прийняття змін і призводить до фрагментарного використання нових функціональних можливостей.

Ризики, пов'язані з вибором інтегратора, зазвичай представлені такими ключовими елементами, як технічні ризики, фінансові ризики, організаційні ризики та ризики безпеки.

У процесі впровадження інтегрованих систем управління звітністю в організаціях однією з найсуттєвіших проблем виявляється ризик, пов'язаний із вибором відповідного інтегратора. Такий вибір нерідко супроводжується низкою ускладнень, що стосуються як технологічної, так і фінансової, організаційної та безпекової площини. Зокрема, на етапі технічної реалізації можуть виникати збої в роботі цифрових платформ, спричинені некоректним налаштуванням або невідповідністю між новими рішеннями й уже наявними системами. Такі проблеми здатні дестабілізувати бізнес-процеси й призвести до серйозних операційних збоїв.

Фінансовий вимір цих ризиків проявляється у вигляді потенційного перевищення бюджету, оскільки початкові кошторисні розрахунки можуть не враховувати низку непрямих або прихованих витрат. Крім того, затримки у впровадженні, пов'язані з неефективною координацією або виникненням додаткових технічних труднощів, здатні негативно вплинути на загальну економічну ефективність організації, зокрема шляхом втрати конкурентних переваг або виникнення потреби у додатковому ресурсному забезпеченні.

Не менш вагомими є організаційні ризики, пов'язані з людським фактором. Опір змінам, що часто виникає серед персоналу, є типовою реакцією на впровадження нових систем. Без належного комунікаційного супроводу та управління змінами така реакція здатна не лише уповільнити адаптацію до нових інструментів, а й зруйнувати ініціативу трансформації. Водночас непорозуміння між замовником і постачальником послуг, зокрема на рівні управлінських очікувань або процедурної взаємодії, нерідко породжують затримки в реалізації

окремих етапів проєкту.

Особливу увагу слід приділити аспекту безпеки даних. Впровадження складних цифрових рішень без належної кіберзахисту створює підвищену вразливість до кіберзагроз. Крім того, у разі порушення норм роботи з конфіденційною інформацією виникає ризик витоку даних, що загрожує не лише репутаційними втратами, а й юридичною відповідальністю.

Таким чином, інтеграція систем управління звітністю потребує комплексного підходу до оцінювання ризиків, що виникають при взаємодії з інтеграторами, та розробки превентивних механізмів їх пом'якшення з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобального регуляторного тиску, особливо в контексті вимог сталого розвитку (зокрема з урахуванням запровадження в Європі та Україні ESRS), питання інтеграції систем звітності стає критичним для підвищення управлінської ефективності організацій. Особливої актуальності це набуває в українському корпоративному середовищі, де більшість звітних функцій історично сформовано на основі фінансової, податкової та статистичної звітності, а нові нефінансові напрями звітування лише починають впроваджуватись. У зв'язку з цим, суттєвого значення набуває питання вибору ефективного підходу до впровадження цифрових рішень, зокрема Big Data Analytics та інструментів інтеграції даних, які покликані забезпечити узгодженість потоків даних та відповідної звітності.

На основі узагальнення практичного досвіду та відповідних наукових досліджень, було встановлено, що ключовими бар'єрами у впровадженні ефективної архітектури звітності на основі цифрових технологій є обмежений доступ до компетентних інтеграторів, нестача технічної експертизи, відмінності в організаційній культурі між замовником і виконавцем та системні ризики, пов'язані із безпекою даних і порушенням строків впровадження. Серед найбільш поширених ризиків можна виділити технічні (збої, проблеми сумісності систем), фінансові (перевищення бюджету, затримки), організаційні (супротив змінам, проблеми комунікації) та безпекові (кіберзагрози, витоки конфіденційної

інформації).

В умовах, коли необхідність переходу до комплексної системи звітування є не лише питанням стратегічного управління, а й дотриманням регуляторних вимог, наявність таких викликів істотно обмежує здатність організацій ефективно реалізовувати цифрову трансформацію звітних функцій. Це, у свою чергу, обумовлює потребу в науковому пошуку інструментів, які дозволять не лише оцінити рівень готовності організації до впровадження цифрових рішень, але й запропонувати методичну основу для вибору відповідних постачальників послуг, побудови адаптивних моделей управління звітністю та забезпечення збалансованого поєднання економічної ефективності й дотримання принципів сталого розвитку.

Вибір інтегратора для впровадження систем Big Data Analytics та ERP є критично важливим рішенням, яке вимагає ретельного аналізу та планування. Врахування можливих проблем та ризиків, а також вжиття заходів для їх мінімізації, може значно підвищити шанси на успішне впровадження та ефективне використання нових систем.

Міжнародний досвід показує, що провідні компанії впроваджують цифрові інструменти для адаптивної, масштабованої та динамічної ESG-звітності. Зокрема, Big Data, штучний інтелект (AI) та хмарні технології суттєво підвищують ефективність збору й аналізу даних сталого розвитку. Найкращі практики включають використання спеціалізованих ESG-платформ (Enablon, Intellex, Sphera тощо) для відстеження показників у реальному часі та консолідації даних з різних джерел. Це дає цілісний погляд на результати сталості, а вбудовані шаблони звітів спрощують збір і аналіз інформації.

Компанії все частіше застосовують хмарні рішення (наприклад, Microsoft Azure, Google Cloud) для зберігання й обробки великих обсягів ESG-даних. Хмарні платформи забезпечують масштабованість і автоматизацію введення даних, дозволяючи швидко аналізувати великі масиви (Big Data) і отримувати. Це особливо корисно для бізнесів зі складними ланцюгами постачання, оскільки хмара спрощує обмін даними зі стейкхолдерами та підвищує прозорість.

Таким чином, як аспект комплексного наукового завдання, ідентифікована необхідність у розробці концептуальної моделі управління звітністю, яка буде здатна адаптуватися до змін середовища. Така модель повинна поєднувати цифрову аналітику з сучасними управлінськими підходами, враховувати ризики, пов'язані з інтеграцією ІТ-систем, та бути придатною до застосування в умовах українського бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

Аналіз еволюції концептуальних основ звітування засвідчив важливість впровадження нових стандартів та підходів для забезпечення сталого розвитку організацій. Встановлено, що сучасні вимоги до звітності, такі як МСФЗ, ESG та інтегрована звітність, є відображенням необхідності прозорості та відповідності міжнародним стандартам. Проте відсутність єдиного підходу до розробки цих стандартів створює ризики неоднорідності трактувань і різного ступеня застосування в різних країнах. Культурна специфіка та різноманітність регуляторних середовищ додатково впливають на вибір концепцій звітування. Врахування цих факторів є критичним для гармонізації звітності та її адаптації до глобальних викликів.

Підкреслено важливість впровадження принципового підходу до звітності, який сприяє більшій гнучкості у поданні інформації, дозволяючи організаціям зосереджуватися на суттєвих аспектах, а не лише на дотриманні формальних вимог. Водночас ризик маніпуляцій внаслідок такої гнучкості потребує належного управління й уваги з боку регуляторів.

Функція звітування розглядається як стратегічний інструмент, що впливає на визначення, формулювання та реалізацію стратегії організації. Результати дослідження показують, що зовнішня регуляція виступає одним із ключових факторів у виборі підходів до звітності, визначаючи її структуру, формат і зміст. Регуляторні ініціативи, такі як створення ISSB, є відповіддю на глобальну потребу у прозорості та стандартизації звітності, що забезпечує довіру серед інвесторів і стейкхолдерів.

Інтеграція принципів сталого розвитку в системи управлінського контролю підкреслює необхідність узгодження фінансових і нефінансових показників. Успіх цієї інтеграції залежить від здатності організацій поєднувати технічні, організаційні та когнітивні аспекти управління. Виокремлено важливість ролі управлінської команди, яка задає «тон верхівки» та формує культуру звітування. Висока якість звітності залежить від етичних принципів, компетентності та стратегічного бачення топ-менеджменту, що сприяє узгодженню коротко- та

довгострокових цілей.

Дата-менеджмент визначений як фундаментальний елемент ефективного функціонування системи звітування. Масштабованість і стійкість систем в умовах зростання обсягів даних і регуляторних вимог визнано одними з ключових характеристик сучасних інформаційних систем. Здатність систем адаптуватися до змін є визначальним фактором їхньої конкурентоспроможності, особливо в умовах швидкого розвитку технологій Big Data та штучного інтелекту.

Особлива увага приділена стійкості та антикрихкості систем звітування, які дозволяють організаціям не лише протистояти зовнішнім викликам, але й отримувати від цього переваги. Складність сучасних викликів вимагає комплексного підходу до управління даними, який включає збір, зберігання, аналіз і інтеграцію даних із різних джерел.

Дата-менеджмент стає вирішальним фактором у досягненні цілей сталого розвитку, дозволяючи організаціям не лише реагувати на поточні виклики, але й забезпечувати стратегічну перевагу шляхом ефективного використання інформації. Підкреслено важливість розробки інтегрованих систем управління даними, що враховують регуляторні вимоги, потреби стейкхолдерів і внутрішні бізнес-процеси.

Результати проведеного аналітичного дослідження, що відображають основні положення даного розділу, опубліковані у працях автора: 94, 95.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ЗВІТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Організаційно-контрольна архітектура інтегрованої звітності та її емпірична верифікація на панелі ESG-показників банків

В умовах глобальної нестабільності питання інтеграції сталого розвитку в корпоративне управління набуває все більшої актуальності. Організації стикаються з необхідністю адаптувати свої підходи до звітування, щоб відповідати зростаючим очікуванням зацікавлених сторін, нормативним вимогам та потребам ринку. Водночас багато організацій обмежуються формальними ініціативами, які часто не інтегруються в їхню операційну діяльність. Цей феномен, відомий як "декуплінг", підкреслює необхідність перегляду організаційних структур та процесів для підвищення прозорості, відповідальності та ефективності звітування. Актуальною є проблема розробки комплексного підходу до організаційної трансформації, що дозволить інтегрувати принципи сталого розвитку в стратегії компаній та забезпечити їхню довгострокову конкурентоспроможність.

В дослідженні Jayasuriya D. та Sims A. [96] ґрунтовно висвітлено невідворотність технологічних та організаційних змін в облікових системах та форматах звітування. Особливу увагу було приділено тому, як технологічний розвиток змінює парадигму довіри до облікової інформації. Якщо раніше облік був переважно ретроспективним і базувався на централізованій моделі верифікації через аудит, то із запровадженням блокчейн-технологій з'являється потенціал для децентралізованої, прозорої та майже негайної перевірки господарських операцій. Така технологічна інфраструктура, за висновками авторів, може радикально змінити роль аудиту, перетворивши його з періодичної процедури перевірки в процес постійного валідаційного моніторингу.

Дослідження формулює важливий висновок: технологічні зміни в бухгалтерському обліку та звітуванні є не просто неминучими - вони фундаментально переосмислюють суть звітності, її функції, цінність і місце в

корпоративному управлінні. Зокрема, блокчейн не є універсальним вирішенням усіх проблем, але він, безсумнівно, становить символ переходу до більш відкритої, інтегрованої і контрольованої у реальному часі облікової екосистеми, що узгоджується з новими вимогами до прозорості, сталого розвитку й відповідальності бізнесу. Цей контекст є надзвичайно актуальним для сучасної дискусії про майбутнє корпоративної звітності, зокрема у світлі переходу до ESG-орієнтованих моделей обліку.

В роботі Afolabi, H., Ram, R. та Rimmel, G. [97] проведено аналіз глобальних зусиль з гармонізації правил звітності зі сталого розвитку, згідно з яким, визначено, що регулювання звітності зі сталого розвитку все ще далеке від гармонізації. Автори аналізують ключових стейкхолдерів, таких як міжнародні організації, регуляторів, стандартизаторів та бізнес-середовище, і показують, що відсутність єдиного підходу, конкуренція між стандартами (зокрема, GRI, SASB, IFRS) та різні інституційні інтереси гальмують досягнення глобальної узгодженості. Водночас дослідження підкреслює важливість діалогу між сторонами та потребу в інституційній координації, що дозволить підвищити порівнюваність, прозорість та ефективність звітності ESG на глобальному рівні.

Hertl, I. та Maniorga, J. [98] піднімають проблему взаємозв'язку між прогнозною екологічною та соціальною інформацією у звітах зі сталого розвитку та точністю прогнозів фінансових аналітиків, що в свою чергу дає основу для аналізу потенційних витрат та переваг нової європейської Директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). Зокрема, були проаналізовані 3 143 звіти компаній з країн ЄС і США, використовуючи дані за 2010–2021 роки, з фокусом на екологічних та соціальних прогнозних аспектах, що включають цільові показники щодо викидів, енергоефективності, різноманіття, гендерної рівності, залученості персоналу тощо.

Основний висновок авторів полягає в тому, що наявність прогнозної (forward-looking) ESG-інформації у звітах позитивно корелює з точністю фінансових прогнозів, що її формують аналітики. Результати підтверджують, що така інформація сприяє зниженню інформаційної асиметрії між організацією та

зовнішніми стейкхолдерами, зокрема аналітиками. Це не лише підвищує прозорість і передбачуваність, але й формує довіру до корпоративної стратегії, що має особливу цінність у довгостроковому інвестиційному аналізі.

У контексті імплементації Директиви CSRD ці результати набувають особливої актуальності, оскільки підтверджують доцільність включення прогностичних ESG-показників до обов'язкової звітності. Це створює не лише виклики, пов'язані з методологічною стандартизацією та ризиком маніпуляцій, але й можливості — зміцнення довіри з боку інвесторів, покращення доступу до фінансування та зниження вартості капіталу

Звітування сталого розвитку є важливим інструментом комунікації з зацікавленими сторонами та забезпечення прозорості організації та має багатогранний характер, оскільки поєднує концепції сталого розвитку, прозорості та ефективної комунікації між організацією та її зацікавленими сторонами.

Звітування сталого розвитку дозволяє організаціям демонструвати відповідальність перед зацікавленими сторонами, такими як інвестори, партнери, працівники, клієнти та суспільство. Це сприяє побудові довіри та покращенню репутації.

Таке звітування є передумовою існування діалогу між організацією та стейкхолдерами через прозоре розкриття екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності, що в свою чергу сприяє залученню інвестицій шляхом інформування потенційних інвесторів про відповідність їхнім критеріям сталого розвитку.

Відповідно до результатів дослідження щодо першопричин запровадження звітування зі сталого розвитку, проведеного Bebbington та ін. [99] було отримано доволі неочевидні результати щодо раціональності такого вибору, за яким звітування не завжди є раціональним рішенням. Часто його впроваджують через:

- прийняття звітування як частини стратегії диференціації;
- можливість часткового вирішення поточних бізнес-проблем;
- визнання цінності нагород та переваг, які воно приносить.

Крім того, відповідне рішення впроваджувати звітування зумовлене

когнітивними процесами, а не лише нормативним чи регуляторним тиском.

Інституційна теорія, яка використовується як одним з інструментів розуміння мотивацій організацій, досліджує, як соціальні, культурні та правові інститути впливають на поведінку організацій та індивідів. Зокрема, вона аналізує, як формальні та неформальні правила, норми та звичаї формують структури та процеси в суспільстві.

Термін "інституціоналізм" походить від латинського "institutio", що означає "звичай" або "повчання". Інституціоналізм як напрям економічної думки сформувався у 20-30-х роках XX століття для дослідження сукупності соціально-економічних чинників (інститутів) у часі, а також для запровадження соціального контролю суспільства над економікою

Одним із засновників інституційної теорії є Thorstein Bunde Veblen, який у своїй праці "Теорія бездіяльного класу" (1899) критикував традиційну економічну теорію за ігнорування соціальних та культурних аспектів економічної діяльності. Veblen вважав, що економічна поведінка формується під впливом інституцій, таких як звичаї, традиції та соціальні норми [100]. У своїй основоположній праці він запропонував соціально-психологічний підхід до аналізу економічних явищ, заклавши основу для новаторського інституційного аналізу. Його ідеї не тільки змінили уявлення про економіку як дисципліну, а й розширили рамки дослідження, підкресливши роль соціокультурних і психологічних факторів у розвитку економічних систем.

За переконанням Veblen технологічні фактори є рушійною силою прогресу, проте без належного соціального контролю капіталістична економіка може стати нестабільною через нерівномірний розподіл ресурсів і впливи на соціальну справедливість. Veblen запропонував аналізувати економічні явища через призму людської поведінки, мотивів та соціальних впливів.

Інституційна економічна теорія, започаткована Veblen, здійснила революцію в розумінні зв'язків між економікою, соціальними структурами та культурними чинниками. Його праці заклали основу для подальших досліджень ролі інститутів, їхньої здатності спрямовувати суспільний розвиток і забезпечувати гармонію між

економічними системами та соціальними потребами. Зокрема, сучасні вчені, такі як Douglas North, лауреат Нобелівської премії з економіки, розвинули його ідеї, підкресливши роль інституцій у зниженні невизначеності та трансакційних витрат, необхідних для ефективного функціонування економіки. Як ми бачимо з позиції сьогоденних викликів, інституційна теорія значно вплинула на розвиток економічної науки, розширивши аналіз економічних явищ за межі суто ринкових механізмів. Вона підкреслює важливість інституційних змін та їх вплив на економічний розвиток.

Вебленове розмежування бізнесу та індустрії також знайшло відображення у сучасних підходах до сталого розвитку. Зокрема, впровадження звітування зі сталого розвитку можна розглядати як частину соціального контролю над бізнесом для забезпечення прозорості, відповідальності та довгострокової стійкості. Його ідеї сприяли формуванню нових дослідницьких напрямів, які об'єднують економіку, соціологію та екологію в єдину концепцію сталого розвитку.

В продовження ідей Veblen, Douglas North у своїй праці "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" [101] запропонував концепцію, згідно з якою інституції формують "правила гри" в суспільстві, визначаючи поведінку економічних агентів. У цьому контексті інституційна теорія надає унікальний інструментарій для розуміння механізмів впровадження прозорості звітування, особливо в умовах посилення вимог суспільства до сталого розвитку.

Так, Douglas North визначає інститути як формальні та неформальні правила, які структурують людську взаємодію. Ці інститути знижують невизначеність, створюючи стабільне середовище для економічної діяльності. У сфері звітування бізнесу формальні інститути, такі як міжнародні стандарти (IFRS, GRI, ESRS), та неформальні очікування суспільства сприяють встановленню чітких норм прозорості. Це забезпечує довіру до бізнесу, полегшує доступ до капіталу і підвищує його репутацію.

Інститути не є статичними; вони еволюціонують у відповідь на зміни в економічному середовищі. Douglas North підкреслює, що інституційні зміни є вирішальними для адаптації економічних систем до нових викликів. У звітуванні

бізнесу це відображається в переході до стандартів ESG (Environmental, Social, Governance), які враховують екологічні та соціальні аспекти діяльності. Норт стверджує, що інститути знижують трансакційні витрати, створюючи рамки для співпраці та мінімізуючи ризики. Прозоре звітування допомагає зменшити інформаційну асиметрію між бізнесом та інвесторами, забезпечуючи доступ до повної, достовірної та своєчасної інформації. Це підвищує ефективність ринків капіталу та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Інститути виконують важливу функцію легітимації організацій. Прозорість звітування дозволяє бізнесу демонструвати відповідність нормативним вимогам і соціальним очікуванням, забезпечуючи довіру до своєї діяльності

Робота Meyer J. та Rowan b. [102] "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" розкриває окремий аспект взаємозв'язку інституційних норм та очікувань суспільства і відповідного впливу на формальні структури організацій, визначаючи їхню поведінку, адаптацію та легітимність. Суть проблеми полягає в тому, що організації приймають формальні структури не лише для підвищення ефективності, але й для того, щоб відповідати очікуванням суспільства. Формальні структури слугують своєрідним "міфом", який забезпечує організаціям легітимність у очах суспільства, навіть якщо ці структури не завжди напряду покращують продуктивність. Вони наголошують, що організації часто використовують символічні дії та ритуали для демонстрації відповідності суспільним очікуванням. Наприклад, створення тематичних звітів або проведення заходів на тему сталого розвитку може розглядатися як церемоніальна діяльність, спрямована на підтримку довіри з боку суспільства, інвесторів та регуляторів.

Сучасні вчені продовжують розвивати інституційну теорію, досліджуючи її вплив на різні аспекти економіки та суспільства. Зокрема, у статті "Інституційна теорія в розвитку економічної науки" Ю. Радіонов [103] аналізує теоретичні основи становлення та розвитку інституційної теорії як нового напрямку економічної науки.

Інституційна теорія слугує потужною аналітичною базою для розуміння, як соціальні, культурні та регуляторні інститути впливають на прийняття організаціями практик звітування зі сталого розвитку. У сучасних умовах, коли

сталий розвиток стає глобальною ціллю, організації змушені адаптувати свої управлінські структури та організацію звітування до нових соціальних, екологічних та економічних вимог. Відповідно до інституційної теорії, організації реагують на нормативний, когнітивний та регуляторний тиск. Це виявляється у впровадженні практик ESG-звітування (Environmental, Social, Governance), які дозволяють враховувати потреби зацікавлених сторін і сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів. Регуляторні інститути, такі як Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB), посилюють мотивацію організацій до інтеграції практик сталого звітування, водночас стимулюючи стандартизацію процесів і формування єдиних критеріїв оцінки.

Когнітивний аспект інституційної теорії допомагає пояснити, чому організації, незалежно від законодавчих вимог, інтегрують звітування зі сталого розвитку у свою діяльність. Розвиток соціальних очікувань, що базуються на принципах етичності, екологічної відповідальності та довгострокового зростання, створює нові норми поведінки для організацій. Інституційна теорія стверджує, що організації не тільки реагують на зовнішні вимоги, але й формують свої дії відповідно до соціальних уявлень про легітимність та прийнятність. Це означає, що впровадження звітності зі сталого розвитку стає не лише інструментом комунікації, а й засобом формування довіри між бізнесом і суспільством.

Розширення горизонтів звітування відповідно до вимог суспільства базується на усвідомленні, що традиційні фінансові звіти більше не задовольняють інформаційні потреби стейкхолдерів. Звітування зі сталого розвитку дозволяє інтегрувати нефінансові аспекти, що є важливими для оцінки соціальної, екологічної та економічної ефективності організацій. Інституційна теорія пояснює цей зсув через зміни нормативного середовища, де важливість довгострокового сталого розвитку витісняє орієнтованість на короткострокові фінансові результати. Водночас спостерігається посилення міжнародної регуляції, яка встановлює рамки для звітування. Наприклад, директиви ЄС, такі як CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), змушують організації розширювати обсяг звітності, включаючи дані про екологічний вплив, соціальну відповідальність і прозорість

управлінських рішень.

Перспективи застосування інституційної теорії у сфері звітування зі сталого розвитку включають адаптацію організацій до швидкозмінного регуляторного середовища та зростаючих вимог суспільства. Вона слугує концептуальною основою для розробки інструментів, які дозволяють інтегрувати фінансові та нефінансові аспекти звітування, враховуючи очікування зацікавлених сторін. В умовах глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, інституційна теорія сприяє усвідомленню того, що звітність зі сталого розвитку не є лише нормативною вимогою, а стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової стійкості організацій.

В той же час можна однозначно стверджувати, що звітування сприймається як частина стратегії сталого розвитку, що допомагає організаціям адаптуватися до нових викликів.

Проблемою є ситуації, коли формальні структури організації, запроваджені для відповідності суспільним очікуванням, не інтегруються у щоденні операції, правила та процедури. Це дозволяє організаціям лише формально демонструвати відповідність вимогам, не змінюючи радикально своєї операційної діяльності. У випадку звітування, організації можуть публікувати формальні звіти, що відповідають міжнародним стандартам, але не впроваджувати реальних змін у своїй стратегії чи діяльності. Цей феномен Майєр і Роуєн визначили як «декуплінг» (decoupling).

Сучасні організації все частіше стикаються з проблемами, пов'язаними із впровадженням формальних структур та практик, які, на перший погляд, відповідають інституційним вимогам, але не інтегруються в реальну діяльність компаній. До таких явищ належать greenwashing, window dressing, organizational silence і bluewashing. Кожен із цих побічних ефектів підкреслює недостатність структурних змін в організаціях, які б могли забезпечити відповідність заявленим принципам. Ці проблеми вимагають глибокого перегляду підходів до управління, щоб мінімізувати їхній негативний вплив.

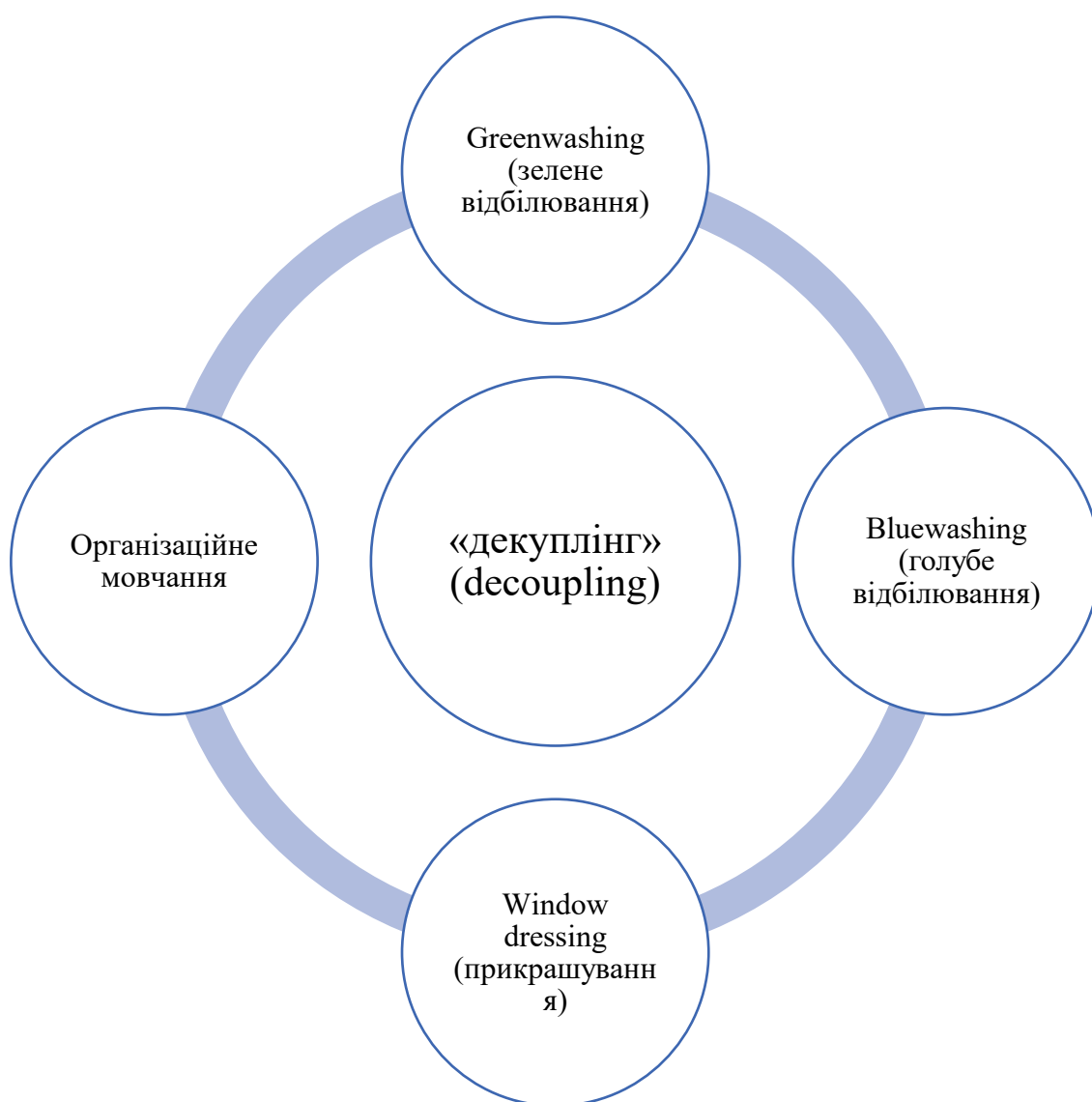


Рис. 2.1. Проблеми впровадження формальних структур

Джерело: розроблено автором на підставі 5, 100, 101, 102, 103.

На рис. 2.1 представлені основні елементи, які формують таке явище, як

«декуплінг». Слід відмітити, що з часом та посилення відповідних регуляцій, з'являються нові проблеми, які виникають як результат реакції бізнесу та суспільства на нові виклики.

Greenwashing, або «зелений камуфляж», є однією з найвідоміших форм декуплінгу, яка виникає, коли компанії заявляють про свою екологічну відповідальність, але не впроваджують реальних змін у своїй діяльності.

Bluewashing, або «голубе відбілювання» стосується ситуацій, коли організації демонструють свою участь у міжнародних ініціативах, таких як Глобальний договір ООН, без реального виконання заявлених зобов'язань. Вперше питання про «синє відбілювання» було артикульовано на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку у 2002 році у зв'язку з Глобальним договором ООН (UNGC) (звідси і синій колір). Звинувачення з боку критиків полягають у тому, що компанії використовують своє партнерство з ООН для приховування незадовільного дотримання прав людини та трудових стандартів [104]. Це явище виникає через відсутність належного контролю за дотриманням стандартів.

Для мінімізації ризиків bluewashing знову ж таки доцільно впроваджувати організаційні механізми, які забезпечують прозорість участі у подібних ініціативах. Наприклад, створення внутрішніх підрозділів для моніторингу виконання зобов'язань та регулярна публікація незалежно перевірених звітів про прогрес допоможуть посилити відповідальність.

Window dressing, або «прикрашування», передбачає надання зовнішньо привабливої, але недостовірної інформації про діяльність компанії. Це явище поширене у звітуванні з корпоративної соціальної відповідальності (CSR), де компанії перебільшують свої досягнення або приховують недоліки, щоб зберегти позитивний імідж. Основна проблема тут полягає у відсутності інтеграції механізмів контролю та перевірки достовірності заявлених даних.

Дослідження Thijssens та ін. [105] відображає, що багато звітів не мають глибокої перевірки і можуть служити більше маркетинговими інструментами, ніж засобами інформування про сталий розвиток. Дослідження підкреслює, що внутрішні чинники, такі як управлінські системи, значним чином впливають на

якість та форму звітів, водночас ці фактори рідко враховуються у зовнішніх оцінках звітності. Половина компаній, що були досліджені, не інтегрують сталі практики у свої повсякденні операційні процеси. Це означає, що такі організації сприймають звітність як окремий проєкт, а не як відображення реальних змін у діяльності компанії. В свою чергу, це призводить до того, що такі звіти стають елементом window dressing, замість реального інструменту управління.

Для уникнення цього явища організаціям необхідно впроваджувати незалежні механізми аудиту. Зміни в організаційній структурі можуть включати створення спеціальних комітетів із прозорості, що співпрацюють із зовнішніми аудиторами, а також встановлення суворих внутрішніх регуляцій щодо перевірки звітності.

Організаційне мовчання (Organizational Silence) виникає, коли працівники або керівники приховують проблеми через страх перед покаранням або небажання порушувати корпоративні правила. Це явище заважає виявленню реальних недоліків у діяльності компаній і часто є результатом ієрархічної структури, де відсутній простір для відкритої комунікації. Організаційне мовчання є вагомим перешкодою для ефективного функціонування компаній, оскільки блокує зворотний зв'язок, приховує проблеми та створює атмосферу недовіри.

Організаційне мовчання визначається як колективна поведінка співробітників, які утримуються від висловлення проблем через страх або небажання вступати в конфлікт.

Згідно дослідження Morrison та Milliken [106] мовчання обмежує впровадження нових ідей, що підриває розвиток організації. Зокрема, мовчання, яке виникає в результаті діяльності внутрішніх сил в організації, є критичною перешкодою для організаційних змін і розвитку, а також значною деморалізуючою силою. Крім того, в організаціях, які страждають від мовчання, проблеми можуть накопичуватися до такої міри, що їх більше не вдасться приховати від очей зацікавлених сторін, таких як власники або кредитори. В свою чергу, зміна типу організації з тієї, що характеризується атмосферою мовчання, на ту, що підтримує висловлення думок, може вимагати революційних змін у системі та організаційній структурі.

Питання подолання організаційного мовчання за Ansari та ін. [107] полягає в запровадженні політики відкритості комунікацій - керівництво має заохочувати відкритість і висловлення думок. В свою чергу, як показує дослідження Shojaie та ін. [108] зменшення рівнів управління сприяє адекватному зворотному зв'язку.

Одним із способів заохочення до висловлювання думок та подолання фактору мовчання є забезпечення можливостей для спілкування та створення формальних систем для передачі або обміну інформацією, проблемами чи ідеями.

Зміни в організаційних структурах можуть включати впровадження горизонтальних комунікаційних каналів, програм захисту інформаторів (whistleblowing) та системи відкритих зворотних зв'язків. Такі підходи допоможуть створити культуру відкритості, що дозволить швидше виявляти та усувати проблеми.

Наразі розвиток концепції сталого розвитку значною мірою покладається на самозобов'язання бізнесу. Однак, за переконанням Sailer та ін. [109], без регуляторних механізмів цей підхід легко інструменталізується та неправомірно використовується. Хоча системи стандартизації є певним покращенням у цьому відношенні, необхідні серйозні політичні зміни та регуляторні заходи для того, щоб по-справжньому перешкоджати оманливим методам просування сталого розвитку.

Крім того, зважаючи на те, що попередні дослідження свідчать про те, що високі показники ESG добре відображаються на економічних результатах організацій [110], організації, які лише на словах підтримують політику сталого розвитку, ризикують зазнати фінансових збитків. Таким чином, організаціям не рекомендується брати участь у таких практиках, щоб не ризикувати довірою до себе.

Аналіз зазначених явищ свідчить про необхідність кардинальних змін в організаційних структурах, щоб забезпечити реальну відповідність зовнішнім заявам та твердженням з питань ESG та сталого звітування.

Ключовими заходами таких змін можуть бути: **інтеграція прозорості у стратегію, розвиток культури відкритості, навчання та інновації, побудова систем відповідальності та залучення незалежного аудиту.** На рис. 2.2

представлені такі зміни з узагальненим описом їх сутності.

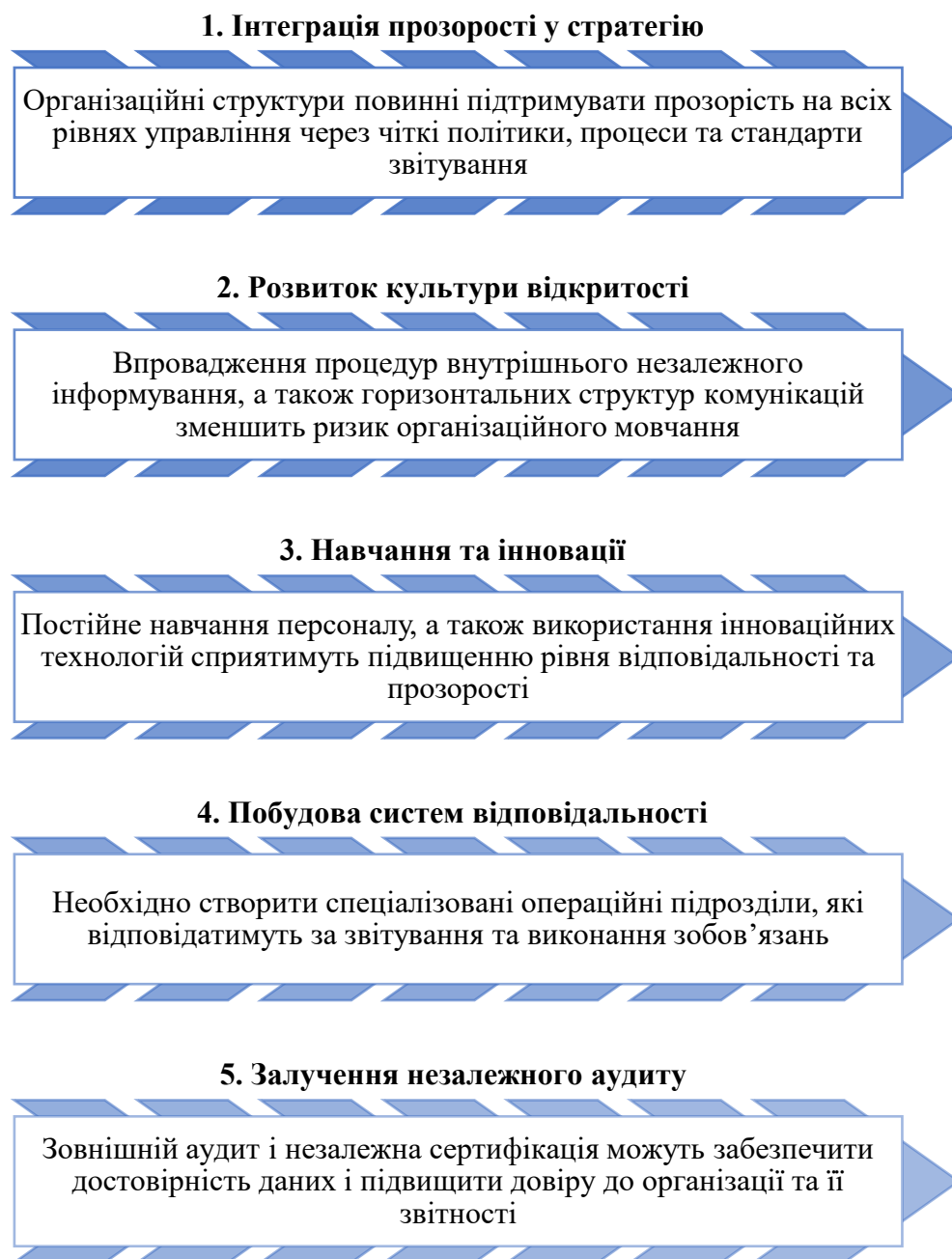


Рис. 2.2. Заходи змін в організаціях щодо відповідності деклараціям

Джерело: розроблено автором на підставі 104, 105, 106, 107, 108, 109.

Запровадження структурних змін, які підтримують прозорість, відповідальність та відкритість, є необхідною умовою для мінімізації негативних ефектів і забезпечення відповідності сучасним очікуванням суспільства. Далі постає

завдання формалізації заходів та процедур їх імплементації в стратегічній площині на рівні організації. Пропонується розглянути такі заходи в більш детальному розрізі для можливості ініціації змін в організаційному середовищі.

1. Інтеграція прозорості у стратегію

Прозорість має стати фундаментальним принципом стратегічного управління. Відповідно до інституційної теорії, прозорість дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між організацією та її зацікавленими сторонами. У стратегії це означає забезпечення публічного доступу до інформації про екологічний, соціальний та економічний вплив компанії (так званий периметр ESG). Впровадження прозорості передбачає створення комплексної системи звітування, яка інтегрує нефінансові показники, наприклад. Також необхідно враховувати потреби різних груп зацікавлених сторін: інвесторів, клієнтів, контрагентів, регуляторів. Прозорість підвищує довіру до бізнесу, забезпечуючи його легітимність.

Інтеграція прозорості у стратегічне управління організації стикається з низкою складнощів, пов'язаних як з внутрішніми, так і з зовнішніми чинниками. Однією з ключових проблем є супротив співробітників і керівництва, що виникає через відсутність розуміння важливості прозорості у досягненні довгострокових цілей організації. Невизначеність, яку створюють нові вимоги до звітування, може викликати небажання керівників відкрито ділитися інформацією через побоювання конкуренції або критики з боку зацікавлених сторін. Крім того, інтеграція прозорості вимагає значних ресурсів, включаючи розробку сучасних технологій для збору, обробки та зберігання даних. Складність впровадження зростає через інформаційну перевантаженість, що виникає, коли організація намагається надати детальну інформацію, яка не завжди є легкою для розуміння стейкхолдерами. Ці перешкоди підкреслюють необхідність узгодження стратегій прозорості з міжнародними стандартами звітування, такими як GRI чи SASB, а також розробки ефективних механізмів управління конфіденційною інформацією.

2. Розвиток культури відкритості

Культура відкритості сприяє побудові довіри та ефективного зворотного зв'язку, а відкритість у комунікаціях зменшує ризик організаційного мовчання.

Кращі практики пов'язані з впровадженням програм захисту інформаторів (whistleblowing), проведення регулярних опитувань працівників та створення горизонтальних каналів комунікації. Такий підхід дозволяє виявляти проблеми до їх ескалації.

Впровадження культури відкритості стикається з багатьма внутрішніми та зовнішніми перешкодами. Страх працівників перед покаранням за висловлення критичних зауважень є ключовою проблемою. У багатьох організаціях ієрархічні бар'єри ускладнюють горизонтальну комунікацію та обмежують зворотний зв'язок. Крім того, культура закритості може бути глибоко вкоріненою у традиціях організації або навіть у національних культурних особливостях. У таких умовах зміна корпоративної культури вимагає значного часу та зусиль. Для подолання цих бар'єрів організаціям необхідно впроваджувати інструменти, які підтримують відкритість, такі як регулярні опитування співробітників, програми захисту інформаторів та створення неформальних платформ для обміну ідеями.

3. Навчання та інновації

Навчання є ключовим інструментом адаптації до змін. Відповідно до теорії організаційних змін, розвиток динамічних можливостей залежить від здатності компаній навчатися. Рекомендовано запроваджувати програми підвищення кваліфікації співробітників з фокусом на екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Важливо інтегрувати інноваційні рішення, такі як аналітичні платформи та автоматизовані системи для збору даних, що допоможуть оперативно реагувати на виклики.

Запровадження системного підходу до навчання та впровадження інноваційних рішень стикається зі складнощами, які пов'язані із супротивом співробітників та керівництва. Недооцінка значення навчання, небажання змінювати звичні процеси та відсутність бачення довгострокових переваг створюють перешкоди для ефективного впровадження навчальних програм. Крім того, брак фінансування для впровадження інновацій може знижувати ефективність цих ініціатив. Організації також можуть стикатися з труднощами у виборі правильних інструментів, оскільки технологічні рішення швидко застарівають. Для подолання цих проблем

організаціям необхідно створювати програми безперервного навчання, що адаптуються до сучасних викликів, та впроваджувати модульні технології, які дозволяють інтегрувати інновації поступово.

4. Побудова систем відповідальності

Системи відповідальності базуються на чіткому визначенні обов'язків співробітників у досягненні цілей сталого розвитку. Формальні структури організації повинні відображати реальні цілі та виконувати функції, а не служити символами. В якості рекомендацій можна розглянути створення спеціалізованих комітетів, відповідальних за управління сталим розвитком, які мають включати представників керівництва та ключових відділів. Комітети повинні регулярно оцінювати досягнення, використовуючи індикатори ефективності. Це зменшить ризик декуплінгу та підвищить підзвітність організації.

У роботі Gull та інш. "Governing Corporate Social Responsibility Decoupling: The Effect of the Governance Committee on Corporate Social Responsibility Decoupling" Gull та ін. [111] досліджують, як наявність комітету з корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у структурі корпоративного управління впливає на розрив між деклараціями та реальними діями у сфері CSR та належній прозорості в звітуванні. Вони виявили, що присутність такого комітету може зменшити цей розрив, особливо в організаціях з високою орієнтацією на CSR та якісним корпоративним управлінням.

Створення систем відповідальності в організації передбачає подолання кількох значних викликів. По-перше, важливим бар'єром є дефіцит компетенцій, коли як працівники, так і керівники не мають необхідних знань і навичок для розуміння принципів сталого розвитку. Це ускладнює розподіл обов'язків та інтеграцію відповідальності в організаційні процеси. Нечіткий розподіл ролей може призвести до конфліктів і відсутності координації між підрозділами. Крім того, організаційний супротив до змін є суттєвим чинником, який уповільнює впровадження ефективних систем відповідальності. Потреба в адаптації бізнес-процесів для відображення відповідальності може викликати непорозуміння серед співробітників і спричинити зниження їхньої залученості. Щоб подолати ці

перешкоди, організації повинні створювати спеціалізовані комітети з чіткими регламентами, які не лише забезпечують координацію, але й сприяють прозорому моніторингу виконання цілей.

5. Залучення незалежного аудиту

Аудит сприяє забезпеченню достовірності та відповідності заявлених даних. Відповідно до інституційної теорії, аудит виконує функцію легітимації, зміцнюючи репутацію компанії. Інтеграція регулярних перевірок звітності з боку незалежних організацій, які мають сертифікати відповідності міжнародним стандартам (GRI, SASB) дозволить уникнути таких проблем, як window dressing або greenwashing, та сприятиме підвищенню довіри.

Незалежний аудит є важливим елементом забезпечення достовірності корпоративної звітності, однак його запровадження стикається з низкою проблем. Однією з них є висока вартість проведення регулярного аудиту, яка є особливо важливою для малих та середніх організацій. У контексті великих компаній проблема може полягати у суб'єктивності оцінок, оскільки різні аудиторські фірми використовують неоднакові підходи до аналізу нефінансової звітності. Це ускладнює стандартизацію звітів та знижує довіру зацікавлених сторін. Важливим перешкодою є обмежена кількість фахівців, які володіють специфічними знаннями щодо аудиту ESG-звітності. Для подолання цих викликів організаціям необхідно запроваджувати суворі процедури вибору незалежних аудиторів та стандартизувати процес аудиту відповідно до міжнародних вимог.

На основі проведеного аналізу, вбачається необхідність розробки цілісного підходу до організаційної трансформації, орієнтованої на інтеграцію прозорості, відповідальності та сталого розвитку. Одним із ключових напрямів такої активності є аналіз комплексного впливу змін на організаційні структури, внутрішні процеси та корпоративну культуру. Зокрема, фокус має зосередитися на вивченні та імплементації механізмів адаптації організацій до нових вимог глобального середовища, яке характеризується динамічними очікуваннями зацікавлених сторін та підвищеними регуляторними вимогами.

Особливої уваги заслуговує дослідження моделей управління змінами, що

сприятимуть ефективному впровадженню трансформаційних ініціатив. Важливо мати розуміння, як організації можуть оптимізувати свої структури, впроваджуючи гнучкі моделі управління, що дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики. Це включає дослідження методів створення спеціалізованих відділів і комітетів, які координуватимуть діяльність у сфері сталого розвитку, а також забезпечення відповідності корпоративних стратегій міжнародним стандартам звітування.

Іншим важливим напрямом є дослідження впливу соціальних аспектів організаційної трансформації, зокрема розвитку культури відкритості та довіри. Для цього слід зосередитися на вивченні способів подолання супротиву до змін, формуванні нових мотиваційних підходів та підвищенні обізнаності працівників щодо важливості інновацій. Це включає аналіз впливу внутрішніх комунікацій, навчальних програм та інституціоналізації зворотного зв'язку на процес трансформації.

Необхідно також приділити увагу технологічним аспектам організаційних змін та оцінці ефективності впровадження цифрових платформ для управління звітністю, інноваційних інструментів для автоматизації процесів і використання штучного інтелекту для аналізу великих даних. Це дозволить визначити оптимальні способи поєднання технологій і управлінських практик у контексті сталого розвитку.

Загалом, фокус розвитку теми організаційної трансформації має формувати основу для розвитку адаптивних організацій, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і сприяти сталому розвитку. Набуває вагомого значення проведення міждисциплінарних дослідженнях, що об'єднують теоретичні основи менеджменту, організаційної поведінки та технологій. Це надасть змогу створити практичні рекомендації для організацій у їхньому прагненні до стійкості та трансформаційного зростання.

Дослідження в галузі корпоративного сталого розвитку підтверджують, що для того, щоб впоратися з новими викликами сталого розвитку, організаціям потрібен певний набір можливостей, які виходять за рамки простого дотримання нормативних вимог (Teese та ін. [112], Wu та ін. [113]). Динамічні можливості для

корпоративної стійкості - це організаційні компетенції, які дозволяють компаніям адаптуватися до мінливих вимог сталого розвитку, використовувати можливості для сталого розвитку та реконфігурувати свої внутрішні процеси відповідно до цих цілей. Вони в свою чергу дозволяють організаціям відстежувати нові потреби різних зацікавлених сторін у сфері сталого розвитку, використовувати можливості сталого розвитку, що виникають у зв'язку зі швидкою зміною очікувань зацікавлених сторін, а також адаптувати існуючі функціональні можливості для забезпечення дотримання визначеної стратегії розвитку.

Концепція врахування динамічних можливостей за переконанням Barі та ін. [114] є критичною з точки зору спроможності організації до сталого розвитку. Підкреслюється, що сталий корпоративний розвиток можливий лише за умови інтеграції принципів стійкості в основну стратегію організації та впровадження стійких бізнес-моделей. Проведене дослідження обґрунтовує тезу, що рушійні сили (або драйвери), які виявилися спільними для розвитку динамічних здібностей та стійкості, також демонструють здатність сприймати, освоювати та трансформувати організації. Якщо розглядати рушійні сили динамічних спроможностей та корпоративної стійкості комплексно, то ці два явища мають прямий зв'язок між собою таким чином, що вони є чинниками, які стимулюють одне одного одночасно.

В свою чергу, взаємозв'язок між стійкістю та конкурентними перевагами є ключовим для бізнесу, щоб залишатися актуальним та інноваційним. Динамічні можливості, тобто здатність організації адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, є визначальним фактором для підтримки конкурентної переваги в умовах постійних змін. Організації повинні розглядати стійкість як динамічну можливість, що дозволяє виявляти нові можливості та загрози, використовувати відповідні можливості та реорганізовуватися відповідно до ринкової динаміки.

Основна проблема щодо забезпечення стійкості розвитку полягає в недостатньому розумінні того, як інтегрувати динамічні можливості та корпоративну стійкість для досягнення тривалої конкурентної переваги. Багато організацій обмежуються дотриманням екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартів, що по суті є статичним підходом і не забезпечує довготривалої

конкурентної переваги. В той же час, існує необхідність в розгляді стійкості як динамічної та проактивної можливості, яка включає в себе здатність організації адаптуватися та трансформуватися відповідно до змін в оточуючому середовищі.

В той же час, для забезпечення стійкості розвитку організації повинні балансувати між зовнішніми вимогами суспільства та внутрішніми операційними потребами. Наслідком цього є імплементація формальних структур, які задовольняють потреби та очікування зовнішніх стейкхолдерів, одночасно залишаючи можливість гнучкості у внутрішніх процесах. У контексті звітування це означає, що організації можуть приймати зовнішні стандарти, зберігаючи автономію у виборі способів та порядку їхньої реалізації.

Такий підхід до звітування, що поєднує зовнішні стандарти (зокрема, вимоги до розкриття інформації про сталий розвиток та ESG) з внутрішньою гнучкістю та обраною стратегією, вимагає глибокого розуміння поточної практики розкриття інформації в конкретній галузі економіки. З огляду на зростаючу важливість цього питання для фінансової стабільності України, враховуючи обраний євроінтеграційний вектор розвитку, актуальною задачею є проведення дослідження, як саме вітчизняні банківські установи справляються з цим викликом.

Вибір банків як об'єкту аналізу зумовлений їхньою системною значущістю для економіки, високою регуляторною складовою та зрілістю практик корпоративного управління й внутрішнього контролю. Банки є суб'єктами суспільного інтересу, тривалий час звітують за МСФЗ, працюють у середовищі формалізованих підходів до ризик-апетиту, комплаєнсу й стрес-тестування, а також підпадають під наглядові вимоги, що поступово наближаються до підходів ЄС (включно з вимогами до кліматичних і ESG-розкриттів). Це створює унікальну комбінацію доступності та зіставності даних, достатню глибину контрольних точок і наявність прозорих процесів, необхідних для надійної верифікації моделі інтегрованої звітності.

Крім того, банки виконують роль трансмісійного механізму перерозподілу капіталу та ризиків у реальний сектор, тому якість їхніх ESG-практик прямо впливає на вартість фінансування й порядок розкриттів поза межами фінансового

сектору. У поєднанні ці фактори роблять банківський сектор показовим полем для оцінки того, як інституційно організована взаємодія із стейкхолдерами та внутрішні механізми контролю перетворюють зовнішні стандарти на відтворювану практику розкриттів. В свою чергу, отримані висновки мають високий потенціал застосування в інших галузях за умови врахування їхньої специфіки.

З метою ідентифікації проблемних зон та відповідних потреб в сфері розкриття інформації щодо звітування зі сталого розвитку та показників ESG на базі банківської системи України автором проведено комплексне аналітичне дослідження за горизонтом в п'ять останніх років – за звітні періоди з 2020 по 2025 роки.

Такий часовий горизонт покриває декілька важливих віх розвитку України, що змінювали як регуляторний режим, так і фактичну доступність/повноту ESG-даних у банках: кінець пандемічної фази COVID-19 із пов'язаними операційними обмеженнями (2020-2021), повномасштабна військова агресія РФ (з 2022) з режимом воєнного стану та пріоритетом безперервності діяльності (що особливо чутливим є для банківської сфери) та інтенсифікація курсу України на наближення до регуляторного поля ЄС, включно з запровадженням вимог ESRS та Таксономії ЄС для великих банківських груп і дочірніх структур (2023-2025). Вибір саме цього часового проміжку дозволяє одночасно спостерігати перехід від добровільних підходів для розкриття показників ESG до регулятивно визначеної стандартизації нефінансової звітності та зміщення фокусу з описових практик до кількісних KPI.

Для банків критичними є не лише власні операційні викиди, а передусім портфельні викиди за PCAF (Partnership for Carbon Accounting Financials), секторальні цілі на 2030 рік та управління перехідним/фізичним кліматичним ризиком у кредитних портфелях.

Певні труднощі пов'язані з одночасною дією місцевих вимог (пруденційні нормативи Національного банку України) і європейських рамок (CSRD/ESRS, Таксономія, Pillar 3 ESG), особливо для дочірніх структур міжнародних груп. При цьому, проблемною зоною є повнота первинних даних клієнтів, сумісність із міжнародними таксонаміями, зрілість IT-інфраструктури банків для нефінансової

звітності, готовність до зовнішнього підтвердження такої інформації.

Загальна картина банківського сектору України в розрізі зміни загальної вартості активів та кількості банків, з виокремленням представників іноземних банківських груп за останні 5 років може бути узагальнена у вигляді графіка на рис. 2.3).

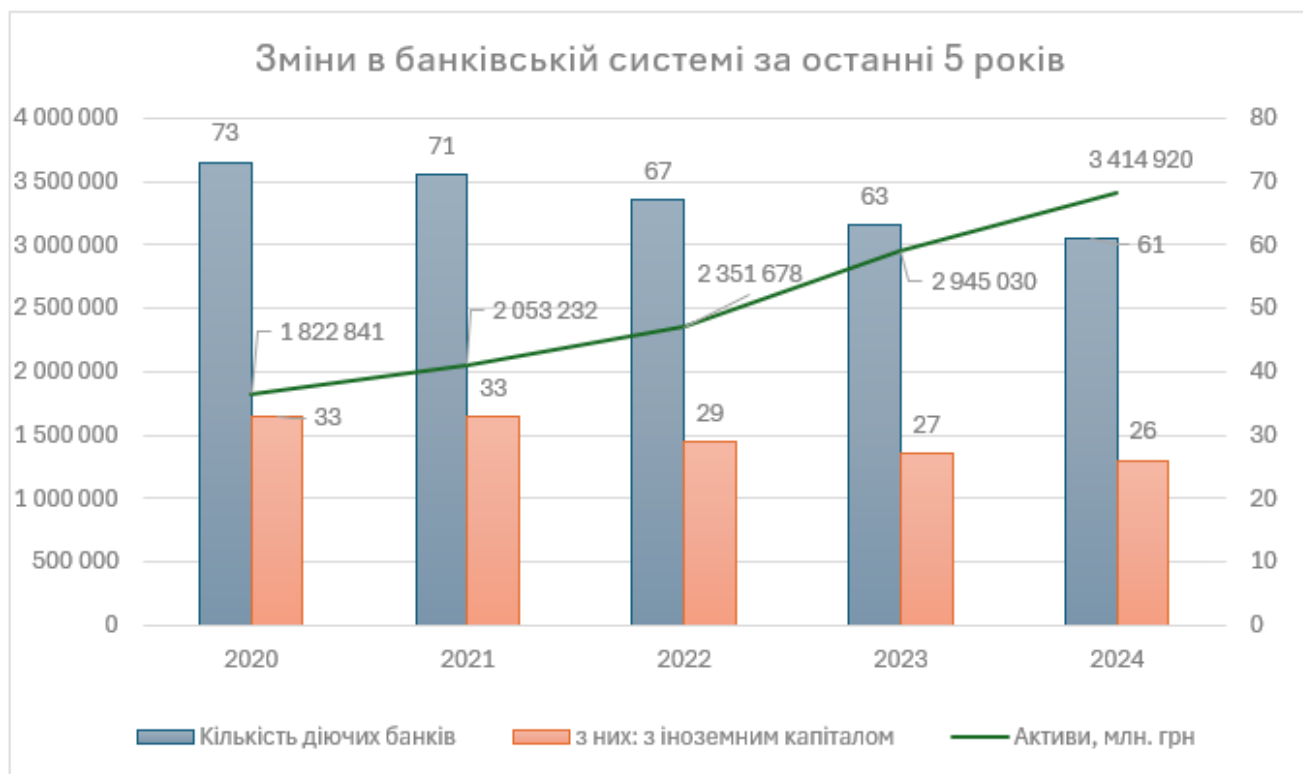


Рис. 2.3 Банківський сектор України в розрізі загальної вартості активів та кількості банків.

Джерело: сформовано автором на основі наглядової статистики НБУ [115].

Як видно з наведених показників, за 2020-2024 рр. банківський сектор України демонструє подвоєння активів, номіноване в національній валюті, при скороченні кількості банків і стабільній частці іноземних гравців. Це відображає консолідацію та підвищення стійкості банківської системи. Концентрація активів у меншій кількості установ полегшує впровадження уніфікованих процесів збору ESG-даних і зовнішнього нагляду та контролю - передусім у банках, що входять до міжнародних груп. Очевидним є той факт, що у більш концентрованому секторі простіше впроваджувати єдині довідники показників та контури контролів.

З точки зору ESG, на думку автора, створені передумови для стандартизації та поглиблення ESRS-розкриттів, але потрібне масштабування кількісних E- та S-метрик.

Автором з метою здійснення подальших процедур щодо дослідження питання розкриття показників звітності зі сталого розвитку було обрано перелік банків, що представлений в таблиці 2.1. Вибірка розроблена таким чином, щоб поєднати ринкову вагу, інституційну різноманітність і методологічну сумісність з ESRS, що забезпечує можливість коректного міжбанківського порівняння. Серед ключових факторів, які вплинули на склад вибірки були розглянуті наступні:

Репрезентативність структури власності. До вибірки включено державні (АТ «Укресімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК»), приватні українські та дочірні банки міжнародних груп (ЄС/США). Це дозволяє порівняти практики розкриття за різних моделей корпоративного контролю та регуляторних очікувань материнських структур.

Належність до міжнародних банківських груп. Банки груп ЄС/США обрано з огляду на їхню обов'язкову/фактичну імплементацію CSRD/ESRS, Таксономії ЄС, PCAF, Pillar 3 ESG. Такий набір створює органічний «еталон» стандартів для українського ринку (BNP Paribas, Credit Agricole, PKO Bank Polski, ProCredit Holding, ING Bank, Raiffeisen Bank International, Citigroup).

Системна значущість і частка ринку. У фокусі аналізу представлені установи з вагомими частками активів/депозитів і розгалуженою мережею, що задають галузеві практики, впливають на довіру суспільства та формують попит на якісні ESG-дані.

Неоднорідність бізнес-моделей. Представлені різні профілі ризику та клієнтські сегменти (корпоративно-інвестиційні, універсальні, МСБ та роздрібні). Це дає змогу оцінити, як специфіка портфеля впливає на структуру ESG-розкриттів (зокрема, «зелене» кредитування, портфельні викиди, екосоціальний скринінг).

Таблиця 2.1.

Перелік банків для проведення аналізу розкриттів зі сталого розвитку

№	Назва банку	Країна	Іноземні БГ	Власність
1	АТ «Укресімбанк»	Україна	Ні	державна
2	АБ «УКРГАЗБАНК»	Україна	Ні	державна
3	АТ «Райффайзен Банк Аваль»	Україна	ЄС	приватна
4	АТ «УкрСиббанк»	Україна	ЄС	приватна
5	АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	Україна	ЄС	приватна
6	АТ «ІНГ Банк Україна»	Україна	ЄС	приватна
7	АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	Україна	ЄС	приватна
8	АТ «КРЕДОБАНК»	Україна	ЄС	приватна
9	АТ «СІТІБАНК»	Україна	США	приватна
10	АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	Україна	Ні	приватна
11	АТ «АБ «РАДАБАНК»	Україна	Ні	приватна
12	ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	Україна	Ні	приватна
13	Citigroup Inc.	США	США	приватна
14	BNP Paribas	Франція	ЄС	приватна
15	Credit Agricole S.A.	Франція	ЄС	приватна
16	PKO Bank Polski	Польща	ЄС	приватна
17	ProCredit Holding AG	Німеччина	ЄС	приватна
18	ING Bank N.V.	Нідерланди	ЄС	приватна
19	Raiffeisen Bank International AG	Австрія	ЄС	приватна

Джерело: сформовано автором.

В додатку А наведено розгорнуту інформацію в розрізі періодів, джерел даних, видів наявної фінансової та нефінансової звітності відібраних банків.

Предметом детального аналізу в рамках цього дослідження виступає якість та повнота розкриттів інформації щодо сталого розвитку та релевантних фінансових показників. В Україні для банків така інформація може бути представлена у декількох джерелах: у складі річного пакету фінансової звітності у вигляді окремого розділу Звіту з управління (як передбачено Інструкцією про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України [116]), у складі річної інформації банку, як емітента цінних паперів (як передбачено Положенням

про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами [117] або у вигляді окремого нефінансового звіту, який складається банком на добровільній основі. З огляду на той факт, що рівень зрілості підготовки інформації, яка стосується сталого розвитку і включається або до Звіту з управління, або до річної інформації банку, як емітента цінних паперів, є доволі низьким, то для цілей оцінки готовності банків до повного розкриття всіх аспектів, які стосуються вимог ESRS було виокремлено таку метрику, як наявність окремого звіту зі сталого розвитку (або подібного за змістом документу).

В результаті детального аналізу встановлено, що питання розкриття нефінансової звітності корелює з приналежністю банку до іноземних банківських груп. Варто зазначити, що на глобальному рівні всі відібрані міжнародні банківські групи (Raiffeisen Bank International AG, BNP Paribas, Credit Agricole S.A., ING Bank N.V., ProCredit Holding AG, PKO Bank Polski, Citigroup Inc.) тривалий період часу складають та оприлюднюють окремі пакети нефінансової звітності, причому часто така звітність складається за декількома концептуальними основами одночасно (такими, як GRI, TCFD, PCAF, ESRS) і можуть мати різні назви (Integrated report, Non-Financial Statement, Sustainability Report (GRI), Impact Report, Sustainability Report тощо).

В той же час, відмічається, що дочірні банки таких іноземних інституцій, які функціонують в Україні, можуть взагалі не мати окремої звітності з ESG на місцевому рівні. Нижче приведено результати аналізу наявності окремого звіту зі сталого розвитку - з 12 українських банків, які включено до вибірки, лише трьома складається та оприлюднюється такий звіт (див. таб. 2.2).

Таблиця 2.2

Перелік банків в розрізі наявності окремого звіту зі сталого розвитку

Банк	Наявність окремої нефінансової звітності	Приналежність до міжнародної банківської групи
АБ «УКРГАЗБАНК»	так	ні
АТ «АБ «РАДАБАНК»	ні	ні
АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	ні	ні

Банк	Наявність окремої нефінансової звітності	Приналежність до міжнародної банківської групи
АТ «ІНГ Банк Україна»	ні	так
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	ні	так
АТ «КРЕДОБАНК»	ні	так
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	так	так
АТ «СІТІБАНК»	ні	так
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	ні	так
АТ «Укрексімбанк»	ні	ні
АТ «УкрСиббанк»	так	так
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	ні	ні

Джерело: сформовано автором.

Схематичний розподіл банків за ознакою наявності окремої нефінансової звітності представлено у вигляді діаграми на рис. 2.4.

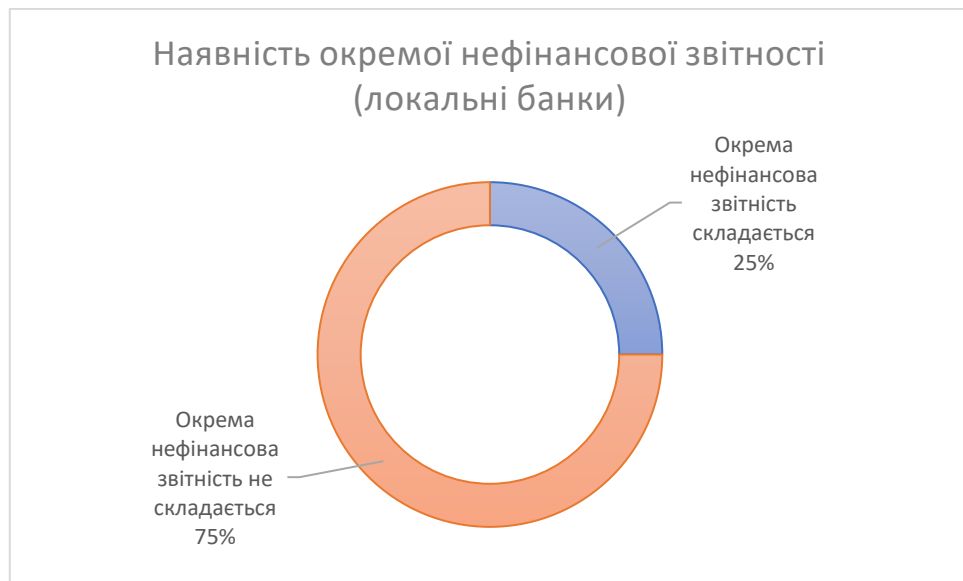


Рис. 2.4 Розподіл банків за ознакою наявності окремої нефінансової звітності.

Джерело: сформовано автором.

Для цілей покриття метрики S (social та staff) в основі звітування зі сталого розвитку окремо слід проаналізувати параметр, який пов'язаний чисельністю працівників. Для цього використаємо статистичні дані, які збирає та регулярно оприлюднює Національний банк України по банківській системі в цілому в періодичних публікаціях «Огляд банківського сектору» [118, 119], що представлено на рис. 2.5.

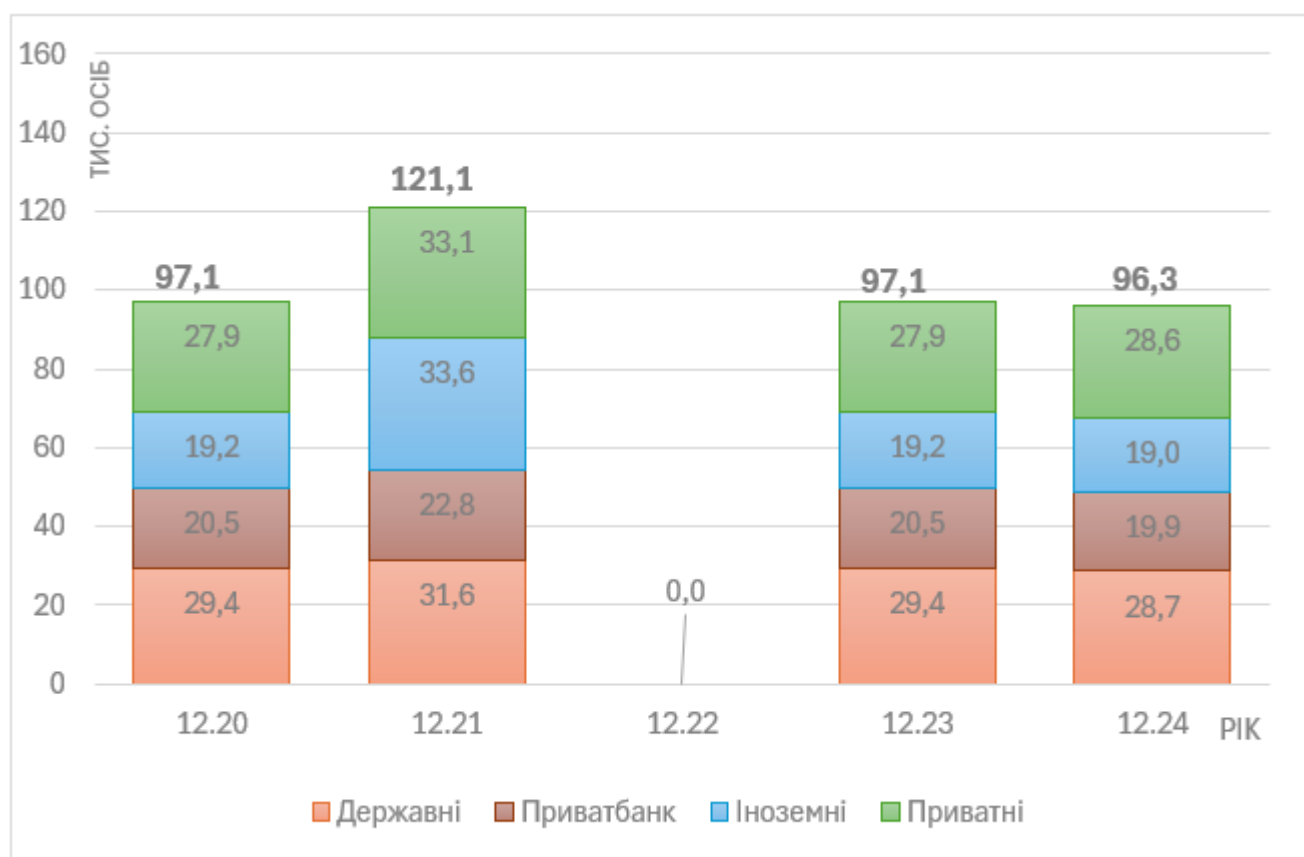


Рис. 2.5 Облікова чисельність штатних працівників банків*, тис. осіб.

* З I кв. 2022 року по III кв. 2023 року статистичні дані Національним банком України не збиралися.

Джерело: сформовано автором на основі [118, 119].

У зв'язку з відсутністю агрегованої статистики на рівні Національного банку України в розрізі всіх банків, автором був проведений аналіз звітності відібраних для цілей дослідження банків для врахування показника облікової чисельності штатних працівників в розрізі кожного з банків і порівняння їх з даними банківської системи в цілому. Для таких цілей були використані такі звіти, як Звіт з управління та Річна інформація емітента цінних паперів обраних банків за відповідні річні періоди [120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133].

На підставі аналізу оприлюднених звітів на рис. 2.6 представлено зміну кількості співробітників відібраних банків за останні 5 років. Джерелами даних виступали звіти з управління та річна інформація емітента кожного з банків за відповідні періоди.

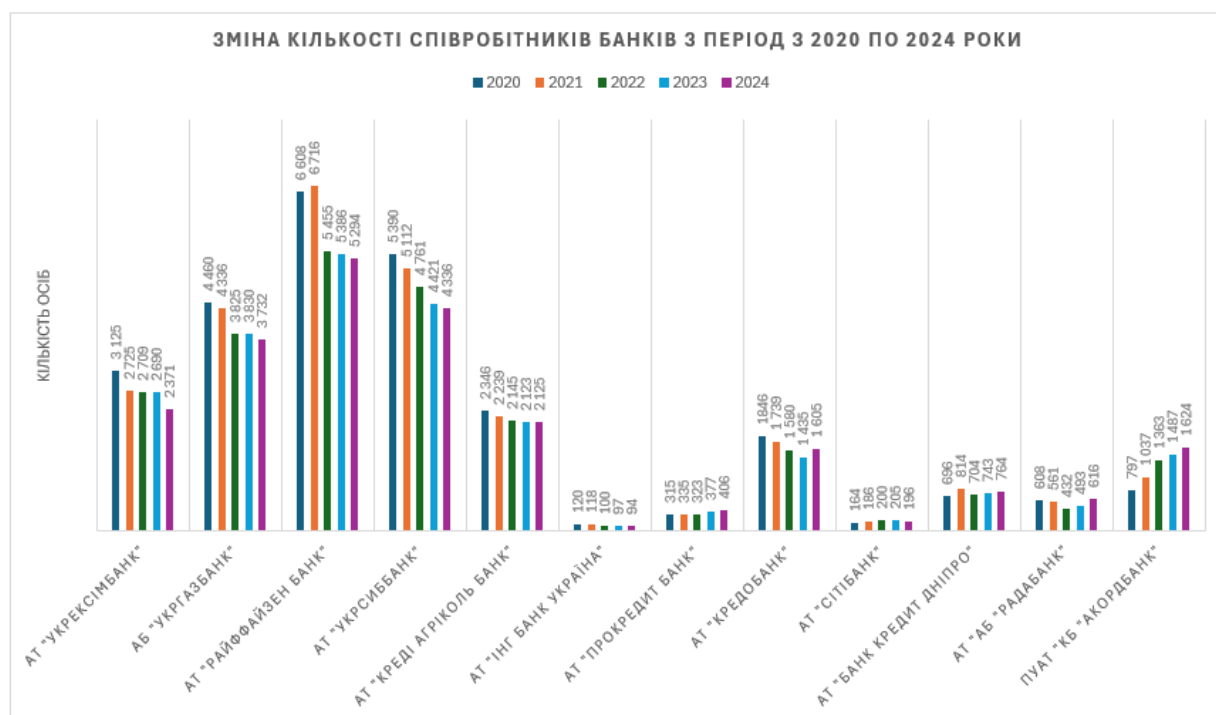


Рис. 2.6. Облікова чисельність штатних працівників відібраних банків, осіб.

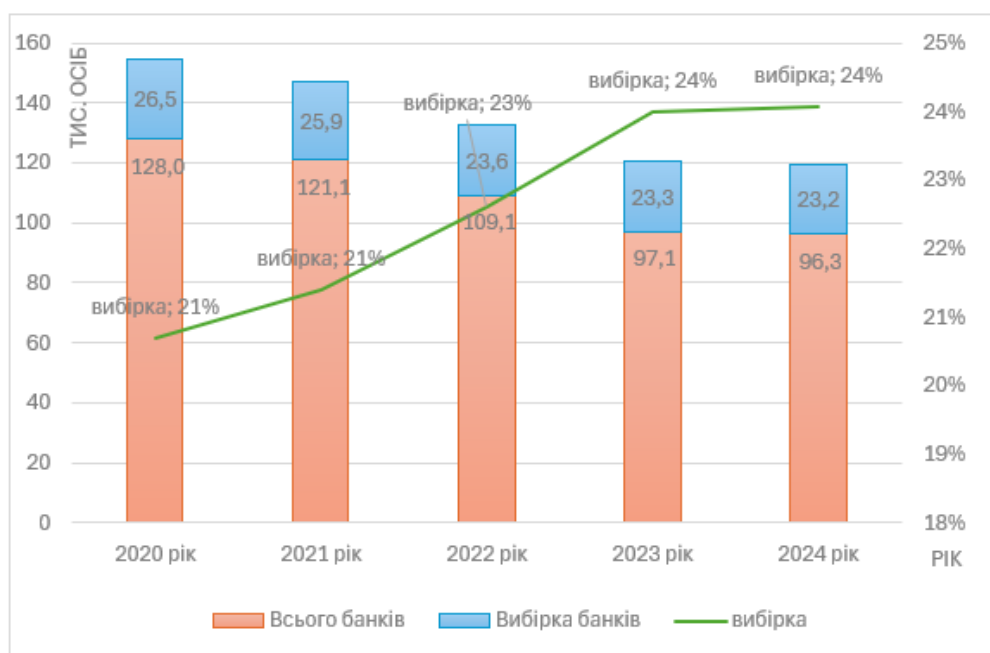


Рис. 2.7 Узагальнена облікова чисельність штатних працівників відібраних банків у відношенні до банківської системи, осіб.

* З I кв. 2022 року по III кв. 2023 року статистичні дані Національним банком України не збиралися. Облікова чисельність штатних працівників за 2022 рік була визначена за двома джерелами: безпосередньо за індивідуальною звітністю репрезентативної вибірки банків та розрахунковим шляхом для всієї банківської системи. Для розрахунку сукупного показника було використано метод, що передбачає збереження сталості відношення чисельності працівників дослідженої групи до загальної чисельності персоналу в системі у звітних періодах, для яких існують відкриті дані.

За результатами аналізу динаміки кадрового забезпечення відібраних в рамках даного дослідження банків впродовж 2020-2024 років встановлено домінантний тренд до скорочення персоналу, що був особливо вираженим у 2022 році, зумовленим військовим шоком, після чого відбулася стабілізація або часткове відновлення штатної чисельності у 2023-2024 роках.

Зокрема, у 2022 році значне різке зменшення штату спостерігалось у низці представників великих іноземних банківських груп (Райффайзен Банк, УкрСиббанк, Креді Агріколь Банк, Кредобанк, Сітібанк, ING) та державних банків (Укргазбанк, Укрексімбанк), що корелювало з оперативною оптимізацією витрат, скороченням мережі/операцій та релокацією персоналу, відображаючи типову консервативну HR-стратегію в умовах підвищеного ризику. Водночас, спостерігалися винятки із загальної тенденції: ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» демонстрував стабільне зростання чисельності персоналу протягом усього періоду 2020-2024 років, а АТ «АБ «РАДАБАНК» та АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» проявили більшу варіативність, продемонструвавши спад до 2022 року з подальшим інтенсивним відновленням росту в 2023-2024 роках.

В цьому контексті важливим аспектом є подальший аналіз поведінки відносних показників - зокрема наскільки змінювалася питома вага певних індикаторів, які пов'язані з людським фактором.

В таблицях 2.3 - 2.7 представлено узагальнену інформацію за останні 5 років (2020-2024 роки), яка відображає відносні фінансові та нефінансові показники діяльності банків. Зокрема, аналіз охоплює такі ключові співвідношення: частка активів у загальних активах банківської системи, питома вага витрат на оплату праці у загальних активах, коефіцієнт відношення витрат на оплату праці до власного капіталу, а також частка витрат на оплату праці у загальних витратах. Крім того, ці дані доповнені індикаторами ефективності використання нефінансових ресурсів, а саме: співвідношенням облікової чисельності штатних працівників та кількості відокремлених підрозділів до показників активів, капіталу та витрат банку.

Показник кількості діючих структурних підрозділів банків України отримано з

офіційних даних Наглядової статистики Національного банку України - блок «Кількість структурних підрозділів банків» [134]. Відповідно, дані щодо величини активів, капіталу та витрат банків в розрізі звітних періодів також отримано з офіційних даних Наглядової статистики Національного банку України - блок «Балансові звіти банків» [135].

Таблиця 2.3

Відношення чисельності штатних працівників банків до показників активів, капіталу та витрат за 2024 рік.

Банк	Частка активів банку в сукупних активах банківської системи, %	Питома вага витрат на персонал у чистих активах, %	Питома вага витрат на оплату праці у власному капіталі, %	Частка витрат на персонал у сукупних витратах, %	Активи на 1 співробітника	Власний капітал на 1 співробітника	Середні витрати на персонал на одного працівника
АБ "УКРГАЗБАНК"	5,8%	1,9%	23,2%	56,4%	53 296	4 343	1 007
АТ "АБ "РАДАБАНК"	0,3%	2,8%	47,2%	55,7%	16 629	990	467
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	0,7%	2,7%	27,0%	45,4%	32 757	3 249	877
АТ "ІНГ Банк Україна"	0,9%	0,9%	4,5%	41,2%	327 330	61 755	2 793
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	3,4%	1,3%	11,6%	113,0%	55 052	6 205	721
АТ "КРЕДОБАНК"	1,8%	1,9%	16,5%	42,3%	38 803	4 436	731
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	1,3%	0,9%	8,1%	40,8%	106 166	11 973	973
АТ "Райффайзен Банк"	6,4%	2,0%	15,8%	34,7%	41 530	5 287	833
АТ "СІТІБАНК"	2,5%	0,5%	3,2%	38,0%	435 911	65 325	2 095
АТ "Укрексімбанк"	8,5%	0,8%	19,3%	42,5%	122 795	4 795	925
АТ "УКРСИББАНК"	5,0%	2,2%	17,2%	52,2%	39 000	4 928	847
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	0,5%	5,7%	133,0%	53,0%	10 828	468	622
Усього по банківській системі	100,0%	1,9%	17,4%	42,9%	35 484	3 830	665

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

Таблиця 2.4

Відношення чисельності штатних працівників банків до показників активів, капіталу та витрат за 2023 рік.

Банк	Частка активів банку в сукупних активах банківської системи, %	Питома вага витрат на персонал у чистих активах, %	Питома вага витрат на оплату праці у власному капіталі, %	Частка витрат на персонал у сукупних витратах, %	Активи на 1 співробітника	Власний капітал на 1 співробітника	Середні витрати на персонал на одного працівника
АБ "УКРГАЗБАНК"	6,0%	1,7%	26,2%	64,6%	45 918	2 936	768
АТ "АБ "РАДАБАНК"	0,2%	2,6%	37,1%	46,6%	14 738	1 024	380
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	0,7%	2,7%	26,8%	45,4%	28 152	2 820	756
АТ "ІНГ Банк Україна"	0,9%	0,8%	4,3%	77,4%	275 835	53 331	2 317
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	3,5%	1,3%	15,5%	38,5%	48 789	4 230	657
АТ "КРЕДОБАНК"	1,9%	1,6%	15,1%	43,0%	39 112	4 090	616
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	1,3%	0,8%	9,8%	27,7%	100 780	8 189	803
АТ "Райффайзен Банк"	6,4%	2,0%	17,2%	29,2%	35 115	4 054	698
АТ "СІТІБАНК"	2,3%	0,7%	4,8%	46,9%	334 735	46 121	2 216
АТ "Укрексімбанк"	8,9%	0,7%	26,0%	63,1%	97 583	2 740	712
АТ "УКРСИББАНК"	4,8%	2,3%	18,6%	47,3%	32 105	3 919	730
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	0,7%	4,1%	183,7%	48,9%	13 673	303	557
Усього по банківській системі	100,0%	1,8%	18,0%	38,8%	30 335	3 049	549

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

Таблиця 2.5

Відношення чисельності штатних працівників банків до показників активів, капіталу та витрат за 2022 рік.

Банк	Частка активів банку в сукупних активах банківської системи, %	Питома вага витрат на персонал у чистих активах, %	Питома вага витрат на оплату праці у власному капіталі, %	Частка витрат на персонал у сукупних витратах, %	Активи на 1 співробітника	Власний капітал на 1 співробітника	Середні витрати на персонал на одного працівника
АБ "УКРГАЗБАНК"	5,6%	1,9%	36,7%	22,0%	34 417	1 808	663
АТ "АБ "РАДАБАНК"	0,2%	3,7%	31,8%	33,7%	8 814	1 021	325
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	0,8%	2,4%	27,3%	28,0%	27 525	2 394	653

Банк	Частка активів банку в сукупних активах банківської системи, %	Питома вага витрат на персонал у чистих активах, %	Питома вага витрат на оплату праці у власному капіталі, %	Частка витрат на персонал у сукупних витратах, %	Активи на 1 співробітника	Власний капітал на 1 співробітника	Середні витрати на персонал на одного працівника
АТ "ІНГ Банк Україна"	0,7%	1,3%	4,7%	18,8%	153 391	42 609	2 006
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	3,1%	1,6%	19,1%	17,6%	33 832	2 836	540
АТ "КРЕДОБАНК"	1,7%	1,8%	17,1%	20,8%	24 665	2 556	437
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	1,4%	0,8%	11,8%	6,7%	101 855	6 931	821
АТ "Райффайзен Банк"	7,5%	2,0%	21,0%	20,6%	32 365	3 126	655
АТ "СІТІБАНК"	2,2%	0,8%	7,8%	27,9%	257 104	27 837	2 158
АТ "Укрексімбанк"	10,0%	0,8%	88,1%	12,0%	86 436	748	659
АТ "УКРСИББАНК"	4,6%	2,5%	20,8%	33,0%	22 780	2 752	572
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	0,5%	4,4%	136,0%	44,7%	8 595	280	380
Усього по банківській системі	100,0%	2,1%	23,0%	21,8%	22 542	2 069	476

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

Таблиця 2.6

Відношення чисельності штатних працівників банків до показників активів, капіталу та витрат за 2021 рік.

Банк	Частка активів банку в сукупних активах банківської системи, %	Питома вага витрат на персонал у чистих активах, %	Питома вага витрат на оплату праці у власному капіталі, %	Частка витрат на персонал у сукупних витратах, %	Активи на 1 співробітника	Власний капітал на 1 співробітника	Середні витрати на персонал на одного працівника
АБ "УКРГАЗБАНК"	6,0%	1,7%	18,1%	65,2%	28 430	2 682	485
АТ "АБ "РАДАБАНК"	0,3%	3,3%	38,9%	61,6%	9 194	770	299
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	1,0%	1,9%	21,7%	24,7%	25 050	2 203	478
АТ "ІНГ Банк Україна"	0,7%	1,0%	3,6%	38,9%	115 631	32 693	1 164
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	2,7%	2,0%	16,7%	47,1%	24 507	2 992	500
АТ "КРЕДОБАНК"	1,6%	2,0%	17,1%	37,2%	19 104	2 270	387
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	1,5%	0,8%	6,4%	32,8%	94 414	11 974	762
АТ "Райффайзен Банк"	6,4%	2,3%	19,6%	45,4%	19 615	2 320	455
АТ "СІТІБАНК"	1,6%	0,8%	8,8%	90,7%	181 104	15 481	1 365
АТ "Укрексімбанк"	9,4%	0,9%	14,2%	41,5%	70 491	4 568	650

Банк	Частка активів банку в сукупних активах банківської системи, %	Питома вага витрат на персонал у чистих активах, %	Питома вага витрат на оплату праці у власному капіталі, %	Частка витрат на персонал у сукупних витратах, %	Активи на 1 співробітника	Власний капітал на 1 співробітника	Середні витрати на персонал на одного працівника
АТ "УКРСИББАНК"	3,8%	3,1%	25,5%	48,9%	15 309	1 867	475
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	0,7%	2,7%	106,1%	41,8%	14 771	374	397
Усього по банківській системі	100,0%	2,3%	18,4%	45,2%	16 952	2 110	388

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

Таблиця 2.7

Відношення чисельності штатних працівників банків до показників активів, капіталу та витрат за 2020 рік.

Банк	Частка активів банку в сукупних активах банківської системи, %	Питома вага витрат на персонал у чистих активах, %	Питома вага витрат на оплату праці у власному капіталі, %	Частка витрат на персонал у сукупних витратах, %	Активи на 1 співробітника	Власний капітал на 1 співробітника	Середні витрати на персонал на одного працівника
АБ "УКРГАЗБАНК"	7,8%	1,4%	22,8%	40,7%	32 013	1 917	436
АТ "АБ "РАДАБАНК"	0,2%	4,5%	38,2%	46,4%	4 741	555	212
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	0,7%	2,6%	26,5%	22,9%	18 407	1 792	476
АТ "ІНГ Банк Україна"	0,6%	1,2%	3,6%	46,7%	96 041	32 937	1 178
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	2,8%	2,1%	17,0%	41,5%	21 487	2 600	443
АТ "КРЕДОБАНК"	1,4%	2,5%	20,0%	34,8%	13 666	1 691	338
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	1,5%	0,8%	5,5%	23,3%	86 150	12 025	666
АТ "Райффайзен Банк"	6,1%	2,4%	20,5%	41,2%	16 881	1 951	400
АТ "СІТІБАНК"	1,5%	0,8%	8,9%	55,2%	169 820	15 131	1 341
АТ "Укрексімбанк"	10,6%	0,8%	14,3%	19,6%	61 707	3 304	472
АТ "УКРСИББАНК"	4,0%	3,1%	28,0%	50,4%	13 417	1 501	420
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	0,4%	4,4%	89,9%	44,7%	8 122	398	358
Усього по банківській системі	100,0%	2,3%	19,9%	34,9%	14 241	1 636	326

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

Детальна інформація щодо величини загальних активів, власного капіталу, загальних витрат та витрат на оплату праці в розрізі відібраних банків представлена в додатку Б.

Нижче представимо в загальному вигляді розподіл окремих відносних показників між банками, які обрані для аналізу.

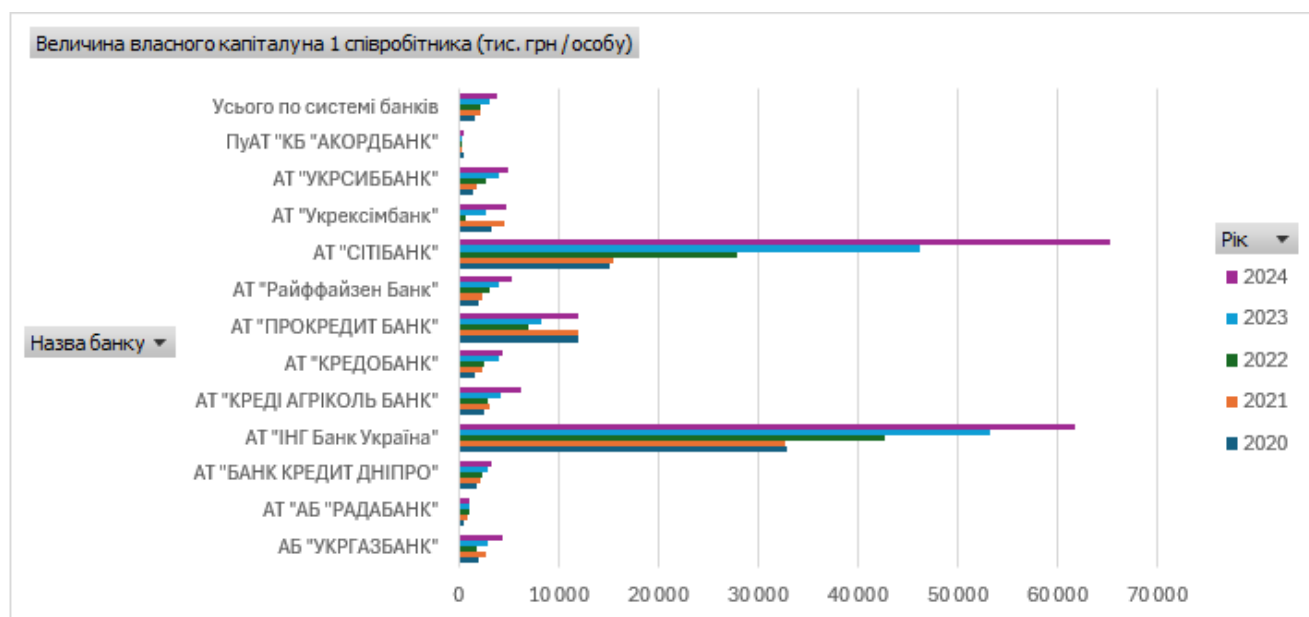


Рис. 2.8 Показник відношення величин власного капіталу банку на 1 співробітника.

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

На підставі аналізу зміни показника можна відмітити, що упродовж 2020-2024 років за обраними банками спостерігається стійке зростання показника «власний капітал на одного співробітника», фактично подвоєння середнього рівня по системі. Ця динаміка свідчить не лише про підвищення капіталонасиченості робочого місця, а й про адаптивність сектору до шоку 2022 року: банки зберегли капітал, скоригували чисельність та переформатували операційну модель без погіршення стійкості. На тлі цього загального тренду виразно проявляється гетерогенність (неоднорідність) бізнес-моделей: інституційно-корпоративні моделі (типу ING, Citi) мають найвищі значення показника, універсальні мережеві банки - середні, а малі приватні та частина держбанків починають із нижчої бази, але демонструють наздоганяюче зростання.

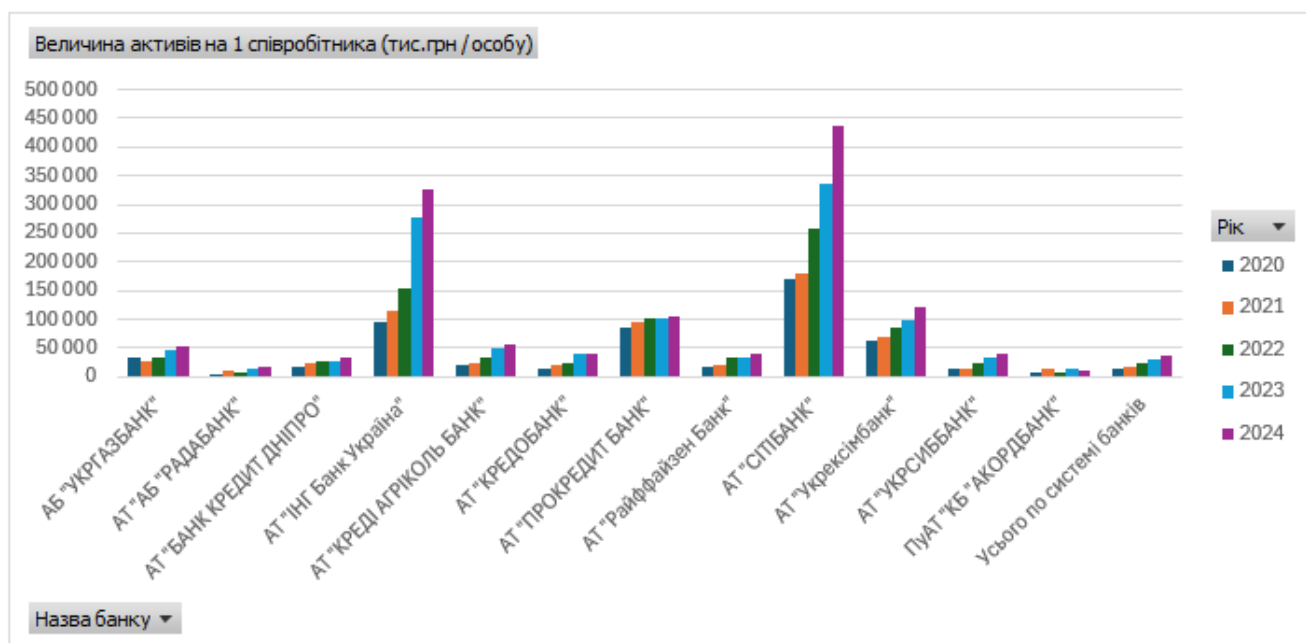


Рис. 2.9 Показник відношення величин активів банку на 1 співробітника.

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

Показник «активи на 1 співробітника» є показником ефективності (активоозброєності). Його зростання свідчить про підвищення ефективності використання персоналу або про інтенсивне зростання активів при стабільній чи зменшеній чисельності.

Так, у вибірці банків за 2020-2024 роки цей показник демонструє стале підвищення - фактично перехід від низьких значень на початку періоду до суттєво вищих наприкінці, що свідчить про зростання продуктивності праці та кращу капіталоозброєність робочого місця. При цьому структура ринку залишається гетерогенною: інституційно-корпоративні моделі, представлені банками груп ING та Citi, утримують найвищі рівні активів у розрахунку на одного працівника, що відповідає централізації функцій і мінімальній мережевій присутності. Універсальні мережеві гравці (Райффайзен Банк, Прокредит Банк, УкрСиббанк) демонструють послідовне, рівномірне зростання, поєднуючи масштаби мережі з підвищенням ефективності. Державні та частина великих приватних банків (Креді Агріколь Банк, Кредобанк, Укресімбанк, Укргазбанк) рухаються помірнішими темпами, але також покращують показник завдяки поступовій оптимізації.

Натомість установи з людиноємною роздрібною моделлю, з акцентом на широку фізичну присутність мережі, стартують з нижчої бази та наздоганяють, відображаючи відмінності в операційній структурі.

Знову ж таки можна відмітити, що після шоку 2022 року дані не фіксують погіршення цього показника: навпаки, в 2023–2024 роках відбувається прискорення продуктивності, узгоджене з редизайном мережі та цифровізацією (в певній мірі вимушених) процесів.

Припускаємо, що гетерогенність бізнес-моделей значно впливає на коректність порівняння показників. Так, аналіз динаміки облікової чисельності штатних працівників свідчить про істотну неоднорідність бізнес-моделей банків. У той час як деякі банки (АТ "Райффайзен Банк", АТ "УКРГАЗБАНК") підтримують великий штат, що є характерним для розгалужених мережевих моделей, більшість фінансових установ демонструють скорочення персоналу або працюють з мінімальною чисельністю (наприклад, АТ "ІНГ Банк Україна" або АТ «СІТІБАНК»).

Ця динаміка, хоч і важлива, але не дозволяє зробити однозначні висновки про ефективність. Так, різке зростання показника Активи на 1 співробітника у АТ "Райффайзен Банк" (з 16,9 млн до 41,5 млн) відбулося на тлі практично незмінної, але найвищої в системі, чисельності персоналу, що вказує на інтенсивний ріст обсягу активів без відповідного розширення штату. Натомість, АТ "АБ "РАДАБАНК" показав значний приріст показника активів на працівника (майже в 3,5 рази) при стабільній та низькій чисельності. Це підтверджує, що ефективність роботи персоналу (активоозброєність) залежить не від абсолютної кількості співробітників, а від темпів зростання активів відносно змін у штаті.

У контексті ESG ці показники розглядаються як підсилення блоку S (ефективність використання людського капіталу) та G (керованість витрат і ризиків).

Окремої уваги потребують такі нефінансові показники, як ефективність використання приміщень та підрозділів банків. Ці показники є важливими з точки зору звітування за стандартами ESRS з огляду на те, що вони безпосередньо

відображають ресурсну інтенсивність операційної моделі та формують суттєву частку клімато- та екологічно релевантних впливів, насамперед через енергоспоживання, викиди за Score 2 і частково Score 3. У контексті нових вимог щодо подвійної суттєвості вони впливають не лише на довкілля, а й на соціальний вимір: комфорт і безпеку праці, доступність офісної інфраструктури та гнучкість робочих форматів, що зумовлює очікування стейкхолдерів щодо прозорості й порівнюваності таких метрик. Водночас, саме ці показники в банках зазвичай вимірюються неоднорідно та поза межами усталених фінансових систем обліку, що створює розрив між управлінськими практиками та формальними розкриттями в межах ESRS E1/E5, S1 і G1, а також суттєві ризики для задоволення майбутніх вимог до обов'язкової перевірки нефінансової інформації.

Проблема ускладнюється тим, що на рівні банківського сектору ефективність використання приміщень та підрозділів є похідною від складної комбінації чинників - динаміки офісного «футпринту», переходу до гібридної зайнятості, ступеня автоматизації та централізації бек-офісу, рівня цифрової зрілості та регуляторних обмежень безпеки. Вимоги ESRS до розкриття політик, цілей і показників передбачають чіткий зв'язок між операційними KPI та планами декарбонізації й ресурсоефективності, в той же час практики вимірювання часто або взагалі відсутні, або фрагментовані. Перетворення чистих експлуатаційних даних будівель і IT-систем у верифіковані показники для зовнішнього звітування відбувається без належної методологічної основи.

Нижче представлені узагальнені результати аналізу, проведеного автором в розрізі доступних показників, за якими можна розрахувати умовну «інтенсивність приміщення на 1 людину» та ефективності використання підрозділів співробітниками. Перший показник розраховується як відношення кількості співробітників до кількості відділень, а другий представляє собою комплексний показник, який розраховується як відношення показника «величина власного капіталу на 1 співробітника» до кількості відділень.

Метою включення до аналізу цих показників є врахування вимог наявності метрик в контексті звітування ESG, що характеризують блоки «Е» - екологічну

результативність офісної та мережевої інфраструктури банку (енергоємність, викиди, ресурсоощадність), «S» - умови та безпеку праці власної робочої сили, організацію праці та доступність послуг для клієнтів, а також «G» - політики, процеси й внутрішні контролю, що забезпечують якість, трасованість і перевірюваність даних. Власне проксі-показники «співробітники/відділення» та «(власний капітал на 1 співробітника)/відділення» виконують роль перехідної рамки до появи належних первинних вимірів на рівні окремих банків. Коли будуть доступні такі детальні дані, аналіз слід перевести на повні, сумісні з ESRS для фінансових установ метрики. До таких метрик можна віднести наступні: питомі показники енергоспоживання офісів у кВт·год на м² і на FTE (на одинцю персоналу в еквіваленті повної зайнятості, від англ. Full-Time Equivalent), частка спожитої відновлюваної електроенергії та інтенсивність викидів парникових газів за Score 2 та з додатковим охопленням релевантних категорій Score 3 для орендованих приміщень; коефіцієнти використання площі, включно із середньою площею на одного FTE, фактичною заповнюваністю робочих місць і годинами присутності; показники операційної продуктивності підрозділів у натуральних одиницях на FTE з урахуванням складності процесів, рівня автоматизації та часу виконання; показники поводження з ресурсами - споживання води, утворення відходів і частка перероблення на FTE; соціальні індикатори для власної робочої сили - частота травматизму із втратою працездатності, охоплення програмами ергономіки та добробуту, плинність кадрів і залученість; а також управлінські аспекти - наявність і виконання політик енергоефективності, процедур контролю даних, внутрішнього аудиту й зовнішньої впевненості. Перехід до цього набору забезпечує повноцінну відповідність принципам подвійної суттєвості та вимогам ESRS E1/E5, S1 і G1. Врахування таких вимог робить результати зіставними між банками та придатними до зовнішньої перевірки, як того вимагає законодавче регулювання.

Індекс ефективності використання підрозділів.

Банк	рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
АБ "УКРГАЗБАНК"	16	16	18	17	17
АТ "АБ "РАДАБАНК"	21	19	19	18	20
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	25	28	25	23	22
АТ "ІНГ Банк Україна"	120	118	100	97	94
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	16	15	15	15	17
АТ "КРЕДОБАНК"	23	21	24	21	25
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	53	56	81	94	102
АТ "Райффайзен Банк"	17	17	16	16	16
АТ "СІТІБАНК"	164	186	200	205	196
АТ "Укресімбанк"	50	51	56	56	52
АТ "УКРСИББАНК"	20	20	20	20	20
ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	10	10	10	10	11
Усього банківський системі	18	18	16	19	19

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

Показник умовної «інтенсивності приміщення на 1 людину» у середньому по системі залишається близьким до горизонтального тренду: 18-19 одиниць із короткостроковим зниженням у 2022 р. і поверненням до 19 в наступних періодах. Така інерційність середнього рівня приховує суттєву міжбанківську диференціацію. Частина установ демонструє стає або помірно висхідне навантаження на офісний простір на працівника (наприклад, АБ «РАДАБАНК» - невелике відновлення у 2023-2024 рр., АТ «КРЕДОБАНК» - хвилеподібні коливання, АТ «УКРСИББАНК» - стабільний тренд без помітних змін), що в ESG-інтерпретації означає відсутність системних програм оптимізації площ, енергоємності та щільності розміщення робочих місць. Найбільш контрастним є АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»: поступове зростання з 53 до 102 свідчить або про планове збільшення площі на одного працівника (акцент на комфорті й «S»-параметрах), або про тимчасову недозавантаженість приміщень; з погляду «Е» це підвищує ризик енерговитрат на одиницю людського капіталу, якщо не компенсовано підвищенням енергоефективності будівель і «зеленою» електрикою.

Другий індекс «індекс ефективності використання підрозділів» демонструє для

більшості банків виразну позитивну динаміку. На рис.2.10 представлено графічну візуалізацію зміни на протязі періоду, що підлягає аналізу. З огляду на суттєву його неоднорідність серед банків обрано логарифмічний формат представлення.

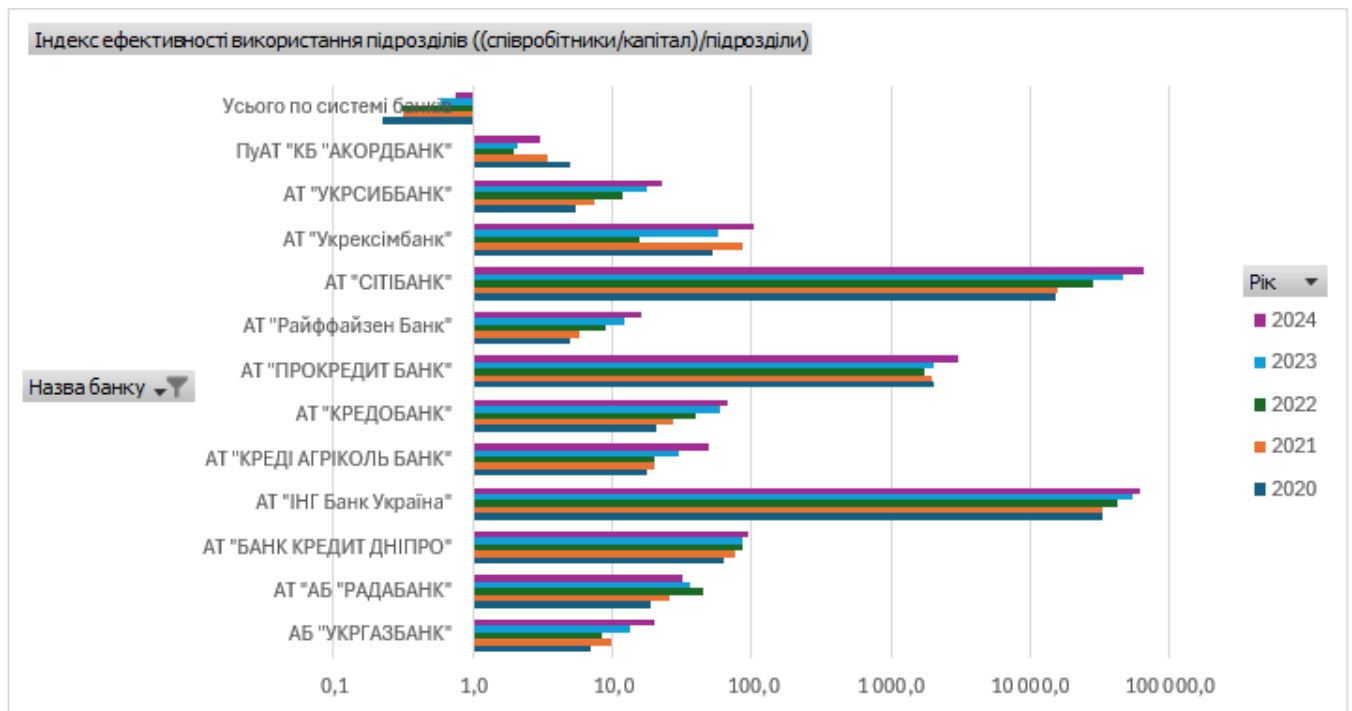


Рис. 2.10. Індекс ефективності використання підрозділів.

Джерело: розраховано автором на основі [120-133, 134, 135].

Як видно, сукупно система зростає від дуже низьких значень у 2020 р. до вищих у 2024 р., що відображає загальний драйвер цифровізації процесів, центронування бек-офісу та спрощення операцій. Яскраві траєкторії мають АТ «СІТІБАНК» та АТ «ІНГ Банк Україна», АТ «Райффайзен Банк» (кратне зростання за період), а також помірні, але стійкі поліпшення в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», АТ «КРЕДОБАНК», АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» та АТ «УКРСИББАНК».

В ESG-контексті така динаміка означає підвищення «операційної продуктивності на одиницю ресурсу» - ключову складову «Е» і водночас внесок у «S» через звільнення часу співробітників від рутинних операцій. Порівняно стриманими виглядають такі банки, як АТ «Укрексімбанк» і ПуАТ «АКОРДБАНК» - для них потенціал покращення ефективності через ESG-інструменти залишається вищим.

За результатами проведеної оцінки загальних показників діяльності як банківської системи в цілому, так і підскупності з обраних 12 банків, постає задача у формуванні відтворюваного та порівнянного підходу до кількісної оцінки нефінансових розкриттів таких банків за період 2020-2024 років.

Проблема, яку доводиться розв'язувати в цьому контексті, має дві площини. Так, звітні практики українських банків дуже неоднорідні: частина обмежується описовими заявами про політики та наміри, інші наводять повний набір показників із методиками, значеннями та цілями. Крім того, впровадження вимог розкриття нефінансових показників має характер поступового зближення, а не одномоментної уніфікації, що створює ризик порівняння інформації, яка є неоднорідною. Саме тому ключовою ідеєю методики є зведення великої множини розрізнених фрагментів, що наводяться в публічній звітності, до п'яти репрезентативних елементів, які віддзеркалюють логіку ESRS і разом охоплюють ключові теми довкілля, соціального виміру та управління.

До цього мінімального набору входять такі показники, як екологічні операційні показники (енергія, вода, паливо, викиди парникових газів за Score 1 та 2), фінансовані кліматичні впливи (портфелі «зелених» кредитів, методики PCAF), блок E2-E5 (забруднення, вода/стоки, біорізноманіття, ресурси та відходи), соціальні показники щодо персоналу (чисельність і структура, гендерно-віковий профіль, плинність, навчання в годинному вимірі на одного працівника, фонд оплати праці) та корпоративне управління (склад і роль органів управління, внутрішній контроль, політика винагород і комплаєнс).

Вихідним пунктом є систематичний аналіз звітності - звітів керівництва, річних звітів емітента, окремих нефінансових розділів і приміток до фінансової звітності за МСФЗ. Пріоритет при цьому надається саме кількісним даним, однак також важливим фактором є ідентифікація політик, процесів та загальних тверджень. Задля уникнення зміщень в оцінках і водночас щоб не втрачати інформаційну цінність, застосовано уніфіковану чотирирівневу бальну шкалу від 0 до 3, яка розрізняє такі якісні стани: відсутність розкриття, наявність лише якісної рамки, наявність кількісних показників без повної методики, та, нарешті, кількісні

показники з методиками, рамками та цілями. Для фінансованих показників найвищий рівень якості передбачає принаймні портфельні величини та розкриття методологію розрахунку, а для соціальних даних - повний набір із нормуванням (зокрема, години навчання на одного працівника у перерахунку на еквівалент повної зайнятості) і наявністю динаміки. Такий формат визначення шкали оцінок дозволяє чесно відрізнити декларативність від реальних кількісних показників, які є результатом застосованих політик та положень.

Зведена інформація щодо результату аналізу пакетів звітності всіх 12 відібраних банків представлено в додатку В.

Оскільки кожен з п'яти елементів відбиває різні сторони однієї проблеми (наскільки банк поінформовано, системно і кількісно розкриває ESG), то для агрегування застосовано рівні ваги. Такий підхід мінімізує методологічні припущення й уникатиме ситуації, коли певний показник перетягує сумарну оцінку лише через те, що для неї простіше знайти дані. За потреби, можна проводити альтернативні варіанти зваження (аналіз чутливості), але підсумкові висновки у цій роботі спираються саме на нейтрально-усереднений індекс.

Результатом первинного розподілу створюється панельна матриця «банк-рік-елемент», де кожному з п'яти елементів присвоєно бал від 0 до 3. На її основі формуються два інтегральні показники. Перший, який умовно названий індексом щільності розкриттів ESRS, вимірює частку елементів, для яких банк уже переступив поріг кількісної спроможності: значення тут дорівнює частці з п'яти елементів, що мають щонайменше рівень 2. Це відображає, наскільки широко банк здатен розкривати кількісні відомості. Другий - індекс повноти розкриттів, є простим середнім балом за п'ятьма елементами і відображає не лише ширину, а й глибину розкриттів: якщо банк у деяких елементах має методики та цілі, це підвищує середній рівень, навіть коли інші зони залишаються в межах описових заяв. Таке двовимірне бачення дозволяє уникнути помилки підміни наявності будь-яких цифр реальною змістовністю підходу.

У контексті емпіричної вибірки з 12 банків за п'ять років обидва індекси перетворюються на виразні інструменти візуалізації. Так, на тепловій мапі

щільності (представлена на рис. 2.11) рядками представлені банки, стовпчиками роки, а інтенсивність кольору відображає частку блоків, у яких виставлено рівень не нижче двійки. Такий формат представлення показує періоди «піків» прозорості (наприклад, коли в конкретному році банк розкрив повні операційні Е-метрики і посилив кадровий блок), так само як і роки провалів, коли кількісні таблиці зникають або зводяться до мінімуму.

Другий графік представляє траєкторії індексу повноти (рис. 2.12) – він відстежує середній рівень розкриттів у динаміці для кожного банку, підкреслюючи тенденції спадів і відновлення. Такі зміни можуть бути зумовлені заміщенням операційних екологічних даних описовою частиною про «зелені» портфелі або, навпаки, появою більш зрілих соціальних метрик і стабільнішого опису корпоративного управління.

Запропонована методика свідомо розв’язує дві типові проблеми розкриття інформації. Перша, коли банки, які мають сильну корпоративну структуру (комітети, політики, внутрішній аудит), але ще не оприлюднюють звітні дані, не отримують нульової оцінки, однак і не прирівнюються до тих, хто має дані й цільові орієнтири. Друга - установи з розгалуженою мережею філій, де простіше збирати операційні екологічні дані, не отримують непропорційної переваги, оскільки від банку очікується наявність саме методичної основи та визначення цілей.

З практичного погляду фінальний результат - це не лише дві цифри на рік для кожного банку, а й карта сильних і слабких місць. Високі значення щільності сигналізують про широку здатність формувати кількісні розкриття одразу в кількох вимірах, а високі значення повноти свідчать про просунутість методик і наявність цілей. Коли ж індекси розходяться — наприклад, щільність низька, а повнота помірна, то це означає, що банк має глибину в одній-двох темах, але ще не масштабував її на весь спектр нефінансових показників.

Нижче представлено узагальнені індекси, які були розраховані автором на базі доступної звітності обраних банків після глибокої обробки наявної з цих звітах інформації: Теплова мапа щільності розкриттів ESRS та Індекс повноти розкриттів показників ESG.

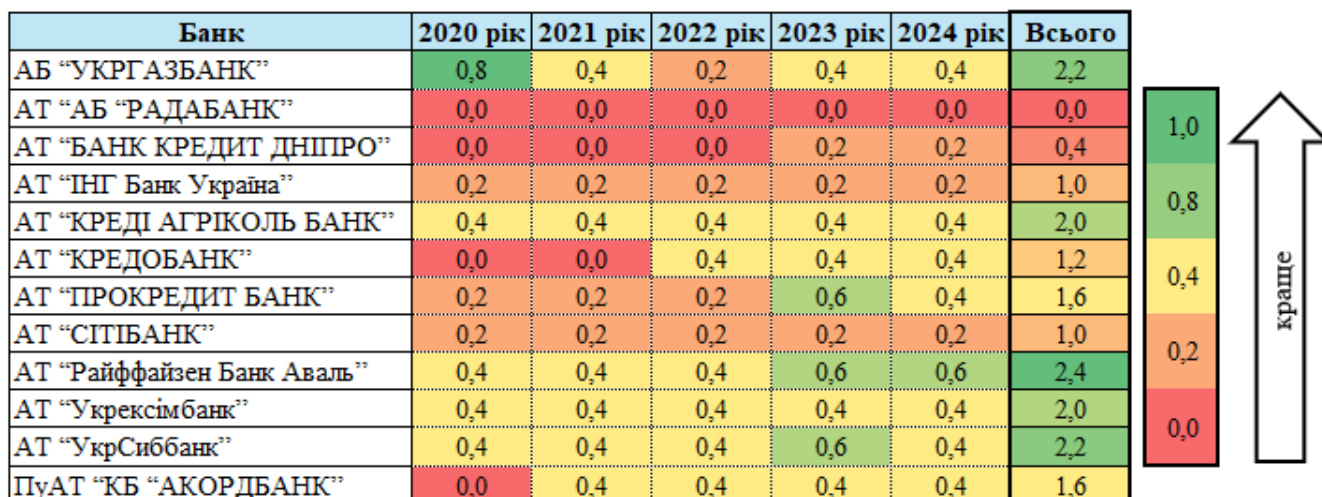


Рис. 2.11. Теплова мапа щільності розкриттів ESRS.

Джерело: розраховано автором на основі [120-133].

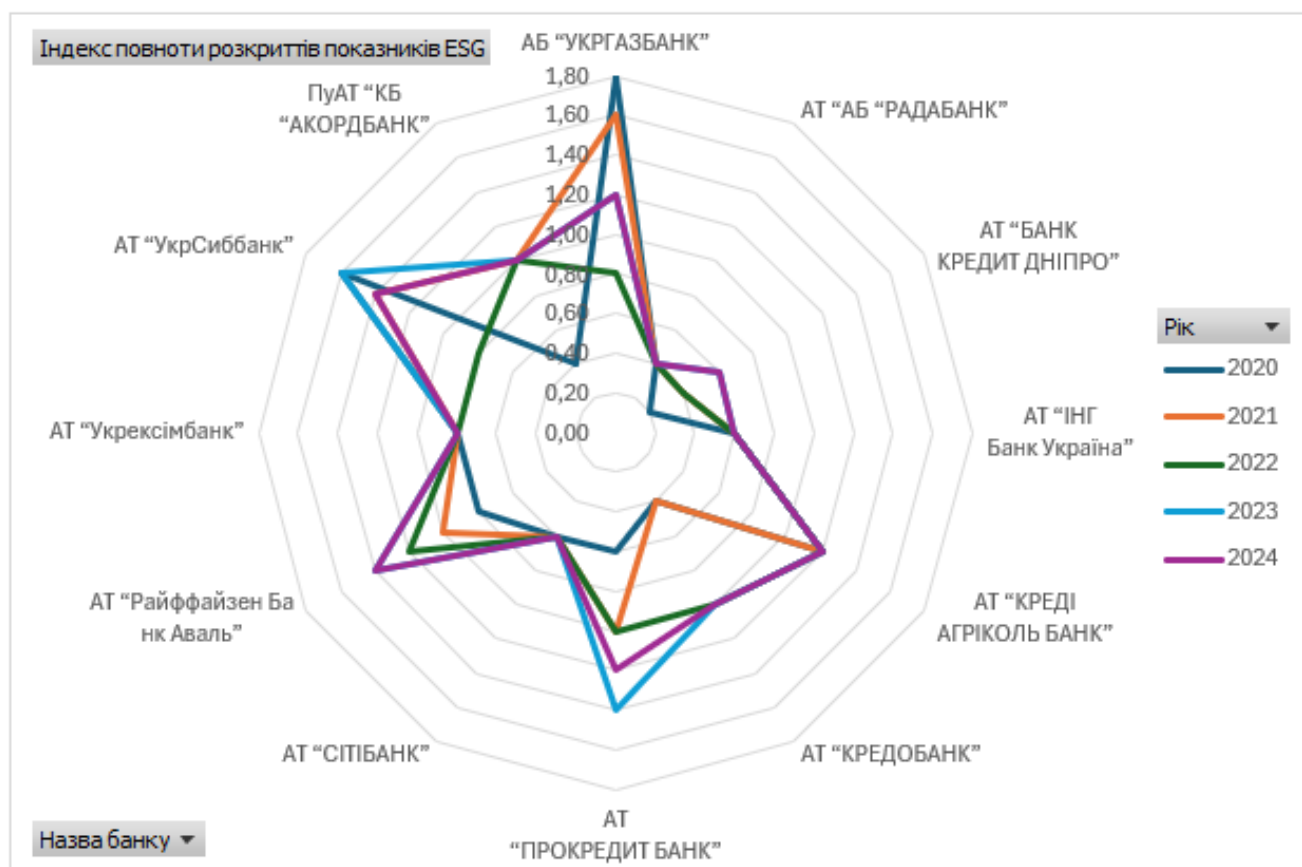


Рис. 2.12. Індекс повноти розкриттів показників ESG.

Джерело: розраховано автором на основі [120-133].

Узагальнення двох композитних метрик - індексу щільності розкриттів ESRS та індексу повноти розкриттів ESG для вибірки з дванадцяти банків за 2020 - 2024 роки демонструє системну незбалансованість і волатильність нефінансової звітності. Теплова мапа щільності показує, що лише окремі банки мають стабільно високу частку елементів із прийнятним рівнем глибини розкриття (рівень не нижче 2), причому піки спостерігаються епізодично й нерідко пов'язані з одноразовими ініціативами або публікацією розширених даних у конкретному році.

Лінії індексу повноти підтверджують цю картину: траєкторії нерівні, без тривкої тенденції до збільшення середнього балу в більшості учасників вибірки, а сумарна динаміка по вибірці коливається на невисоких рівнях. Іншими словами, ширина кількісних розкриттів за блоками та глибина методичного опрацювання показників змінюються несутемно, а не як результат стійкої практики.

Найслабшим залишається екологічний вимір. За блоком E1 (операційні екологічні показники) переважають текстові описи з обмеженим числовими даними або без них: навіть коли наводяться обсяги споживання енергії чи води, рідко супроводжуються базовими роками, нормуванням та цільовими значеннями. Ще менш структурованим є вимір E1 у частині «фінансованих впливів»: наявні окремі згадки про «зелені» портфелі, проте методичні рамки оцінювання (зокрема PCAF/Score 3) і регулярні портфельні оцінки подані фрагментарно. Інші блоки E2-E5 або взагалі відсутні у вигляді кількісних рядів, або зводяться до декларацій про «екологічну відповідальність» без формалізованих KPI. У результаті саме екологічний блок тягне індекси донизу і визначає основний дисбаланс.

Соціальний вимір виглядає відносно кращим, але так само він є повним. Банки стабільно розкривають штат і його базову структуру, однак розгорнуті S-метрики, такі як плинність, навчання у годинах на одного працівника, нормовані коефіцієнти безпеки праці представлені нерегулярно. Програми розвитку персоналу фіксуються скоріше як перелік активностей, ніж як система показників з цілями та базовими періодами. Це пояснює помірні значення індексу повноти за рахунок S1 і водночас зменшує індекс щільності, адже частка елементів із рівнем «2 і вище» залишається недостатньою.

Управлінський вимір загалом описано найбільш повно. Розділи про корпоративне управління, структуру органів і внутрішній контроль присутні в абсолютної більшості банків щороку, проте залишаються переважно якісними. Винагороди з ESG-тригерами, кількісні показники ефективності комплаєнсу чи ризик-функції розкриваються нечасто. Отже, хоча наявність формальної метрики G забезпечує базовий рівень індексу повноти, її обмежене кількісне значення не трансформується в приріст індексу щільності.

Зіставлення двох метрик у розрізі банків дозволяє чітко відрізнити профілі широкої, але мілкої прозорості від вузької, але глибшої. Частина банків формує та представляє дані в окремих блоках і завдяки цьому піднімає середній бал, однак не масштабує підхід на весь спектр ESRS-вимог. В той же час інші, навпаки, демонструють широку присутність тем, але без методичної глибини й цілей. У підсумку обидва індекси свідчать про відсутність сталої практики звітування насамперед у блоці E, а частково - у блоці S і, меншою мірою, у блоці G.

Причини такої незбалансованості лежать передусім у площині організації обліку нефінансових даних. Переважає проектний збір інформації до звіту, а не інтегрована стала система даних із чіткими метриками, цифровим ланцюжком їх походження, контрольними процедурами та графіком оновлення. Дані з'являються «разово», коли їх вимагає регулятор або зовнішній запит, і зникають у наступному році, якщо процес не закріплено у внутрішніх регламентах та політиках. У такій конфігурації неможливо забезпечити ані серійність, ані методичну узгодженість - отже, і обрані індекси не демонструють поступального зростання.

Логічним наслідком є необхідність переходу від звітування як разової події до звітування як функції. Подальший розвиток дослідження спрямовується на редизайн облікової функції з інтеграцією ESG-даних у загальну операційну модель обліку.

Йдеться не лише про визначення наборів показників, а насамперед про їх вбудовування в щоденні процеси: закріплення відповідальних власників даних, формування єдиного довідника даних, уніфікацію методик вимірювання, налаштування внутрішніх контролів і процедур звірки, а також календаря закриття

періоду для нефінансових метрик.

На основі зібраних та оброблених показників панелі банків автором був виконаний цільовий SWOT-аналіз впровадження систем ESG-звітування в банківському секторі України.

Сильні сторони

- Наявність еталонних зовнішніх практик: участь у вибірці банків груп ЄС/США, які вже імплементують CSRD/ESRS, EU Taxonomy, PCAF, Pillar 3 ESG, надає галузеву базу для бенчмаркінгу та врахування кращих практик.
- Стратегічний імпульс: доказовий зв'язок інтеграції ESG зі зростанням ринкової довіри (сприйняття аналітиками та регуляторами) підсилює мотивацію менеджменту до якісних розкриттів, а не формального дотримання.

Слабкі сторони

- Нерівномірність і фрагментарність розкриттів: лише 3 із 12 українських банків вибірки оприлюднюють окремі звіти зі сталого розвитку; практики дуже різняться - від декларацій до повних наборів показників із описом методик.
- Недостатня стандартизація та інституційна підтримка: обмежений доступ до цифрових рішень, дефіцит ESG-експертизи, слабкість зовнішніх інституцій контролю, ризик формального звітування.
- Нестабільність повноти/охоплення та слабкість «Е»-виміру: рівень охоплення не формує стійкої тенденції до покращення; найслабшою лишається екологічна компонента.

Зовнішні можливості

- Євроінтеграційний драйвер вирівнювання правил: поступова імплементація CSRD/ESRS створює регуляторне вікно для гармонізації розкриттів і підвищення зіставності.
- Методична база для порівнянь і оцінки змін: панельна матриця «банк-рік-елемент» та інтегральні індикатори щільності й повноти дають інструменти виміру прогресу та ідентифікації прогалин у розкриттях.

Загрози

- Регуляторна невизначеність і турбулентність перехідного періоду, що включає: поступове зближення вимог замість одномоментного запровадження створює ризики непорівнюваності та різноверсійності.
- Greenwashing та кадровий дефіцит виражається у недостатній зрілості практик і нестачі спеціалізованих кадрів або експертизи підсилюють ризик звітності, яка складається лише за формальними критеріями.
- Ризики даних і конфіденційності: масштабування хмарних сервісів та застосування ШІ без належних периметрів контролю загрожує цілісності моделі, і потребує вбудованих механізмів контролю.

На рис. 2.13 представлений SWOT аналіз в узагальненому вигляді.

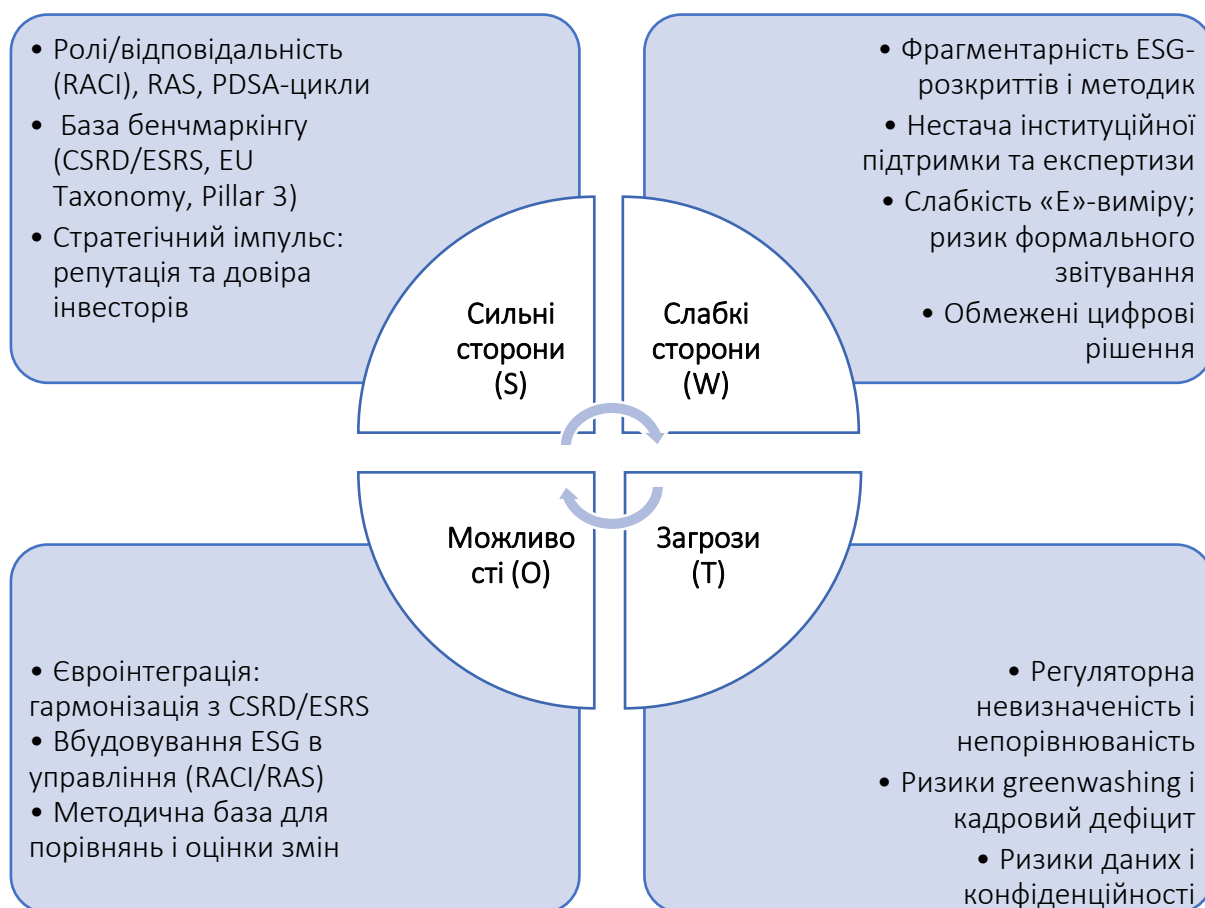


Рис. 2.13. SWOT-аналіз впровадження систем ESG-звітування в банківському секторі України [сформовано автором].

Отже, отримані результати обробки показників звітності українських банків чітко ідентифікують структурну проблему незбалансованості розкриттів: екологічний блок є найуразливішим, соціальний частково розвиненим, а управлінський стабільний у формі, але недостатньо кількісно опрацьований. І це не є питанням заповнення звіту, а скоріше питання архітектури обліку та функції звітування. Наступний етап дослідження буде присвячений проєктуванню такої архітектури, щоб перетворити розкриття за ESRS із епізодичної практики на безперервний, технологічно забезпечений процес управління показниками.

2.2. Інтеграція систем управління звітуванням у організаційні структури

Прозорість корпоративного управління, операцій та діяльності організацій в середовищах з високим рівнем правового захисту прав акціонерів дисциплінує управлінський персонал щодо дій в інтересах акціонерів. Існує твердження, що обмежена прозорість діяльності організацій для зовнішніх користувачів підвищує вимоги до систем управління, щоб пом'якшити проблеми моральних загроз (англ. «moral hazard problems»). В свою чергу, проблеми моральних загроз характеризуються ситуацією, коли одна сторона може приймати ризик, оскільки не несе повністю відповідальності за свої дії або рішення, і такі проблеми часто виникають внаслідок існування глибокого інформаційного розриву між менеджментом та акціонерами. Проблема моральних загроз може бути ідентифікована в різних контекстах, і вирішення її часто включає в себе створення відповідальних стимулів та контрольних механізмів для того, щоб сторона (в даному випадку управлінській персонал) не зловживала наданою їй можливістю приймати ризики.

Згідно результатів дослідження, яке проводилося Robert Bushman та ін. [136] стосовно технології моніторингу, - притаманні інформаційним системам компаній обмеження у генеруванні інформації, необхідної для моніторингу управлінської поведінки, впливають на формування структури управління, впливаючи на компроміс між витратами та вигодами, що лежить в основі конфігурації механізму управління. На основі аналізу 784 компаній зі списку Fortune 1000 було

підтверджено припущення про наявність значної підтримки прогнозованого негативного зв'язку між "міццю" систем корпоративного управління та своєчасністю визнання прибутків (англ. «earnings timeliness» - характеризується здатністю своєчасно пояснювати зміни вартості акціонерного капіталу), після врахування інших факторів, таких як можливості зростання, волатильність прибутковості, розмір компанії, кількість років, протягом яких компанія є публічною, термін перебування на посаді генерального директора, чи є генеральний директор або голова правління засновником, минулі результати діяльності, а також членство в банківській або комунальній галузях.

При цьому було зазначено, що фінансові облікові системи є логічною відправною точкою для дослідження властивостей інформаційних систем, важливих для вирішення проблем моральних загроз.

В свою чергу, слід також приймати до уваги питання наявності зв'язку між трансформацією управління та розвитком системи обліку, про що зазначали в своїй роботі Н.В. Семенишена та ін. [137].

Фактори ризику, такі як розмір організації, вік, фінансовий стан та інші, можуть слугувати основою для розробки індивідуальних стратегій управління ризиками для різних типів організацій. Відповідно до досліджень, проведених Jeffrey Doyle, які були сфокусовані на визначенні чинників, що впливають на існування та появу суттєвих недоліків внутрішнього контролю за фінансовою звітністю, так недоліки більш вірогідні для менших, молодших, фінансово слабших, складніших, таких, що швидко зростають та/або перебувають на стадії реструктуризації компаній [138]. Зокрема, була досліджена сукупність з 970 унікальних організацій, які повідомили про принаймні один суттєвий недолік у період з серпня 2002 по 2005 рік. Можна зробити висновок, що для компаній з наведеними вище ознаками характерні проблеми у розробці та підтримці ефективної системи внутрішнього контролю.

В той же час, для організацій які є більшими, старішими (більш зрілими) та фінансово стійкішими, ніж організації, які відзначають системні недоліки на рівні всієї компанії, недоліки є більш предметними і відносяться до рівня окремих

операцій або елементів. Такі компанії, крім іншого, мають більш комплексний та диверсифікований бізнес та діяльність і зростають доволі швидкими темпами. Складність їхнього операційного ландшафту в поєднанні з динамічними змінами, що спостерігаються під час операцій злиттів та поглинань, а також значним нарощенням обсягів виручки та операцій, схоже, заважають цим компаніям підтримувати достатній рівень внутрішнього контролю за конкретними операціями або зонами відповідальності. Натомість, загальна нестача ресурсів або досвіду для підтримки комплексних систем контролю є характерною для компаній, які страждають на проблеми функціонування систем контролю на рівні всієї організації.

Виходячи з цього, доцільним вбачається проведення диверсифікації організацій з огляду на їх масштаб та рівень зрілості для того, що визначити конкретні та специфічні заходи, які направлені на побудову ефективної системи звітування.

Залежно від розміру та рівня розвиненості організації можуть висуватися різні вимоги до побудови такої системи. На Рисунку 2.14. представлений поділ організацій в залежності від їх масштабу та рівня зрілості.

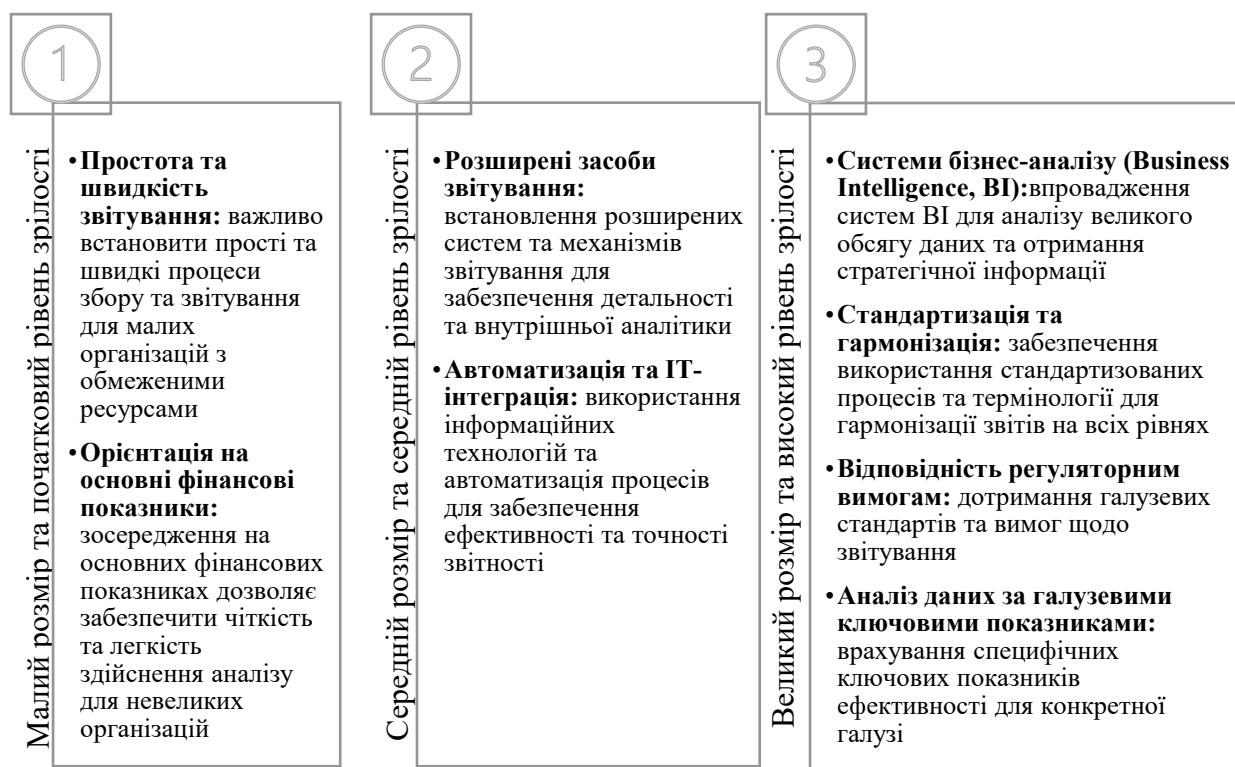


Рис. 2.14. Диверсифікація організацій з огляду на масштаб та рівень зрілості [розроблено автором].

Врахування розміру та зрілості організації при розробці системи звітування дозволяє максимально адаптувати її до конкретних потреб та можливостей організації, сприяючи ефективнішому управлінню фінансовими функціями. Очевидно, що неможливо створити універсальний механізм розбудови системи звітування, який би задовольняв потреби всіх потенційних користувачів. Саме тому потрібно розглядати кожен тип організації як окремий специфічний проект, однак при цьому слід приймати до уваги, що складові елементи та характеристики різних проектів та організацій можуть мати спільні риси.

Як можна побачити, найбільші виклики ідентифікуються саме на рівні великих організацій з високим рівнем зрілості. Це багато в чому обумовлено впливом таких організацій як на окремі групи стейкхолдерів, так і на суспільство в цілому. Для таких організацій регулятори розробляють та впроваджують складні специфічні і детальні вимоги до звітування.

Можна виділити наступні аспекти, які можуть бути ідентифіковані як

ключові виклики для таких великих організацій:

1. Соціальна відповідальність:

- Великі організації мають значний вплив на суспільство, і їм доводиться вирішувати етичні питання та покладатися на стандарти корпоративної соціальної відповідальності (CSR).
- Споживачі, співробітники і інші стейкхолдери вимагають від компаній звітності про їхні соціальні та екологічні ініціативи.

2. Кібербезпека:

- Високорозвинені організації, зокрема в еру цифрових технологій, стають об'єктом збільшеного ризику кібератак.
- Регулятори встановлюють строгі вимоги до захисту конфіденційної інформації та персональних даних.

3. Дотримання нормативних вимог:

- Великі компанії повинні дотримуватися різноманітних законів та регуляцій у різних країнах, де вони працюють.
- Регулятори встановлюють детальні вимоги до звітності, а порушення може призвести до великих штрафів та санкцій.

4. Управління ризиками:

- Організації повинні дбати про ефективне управління різноманітними ризиками, такими як фінансові, репутаційні, технологічні ризики та інші.

5. Інновації та зміни:

- Забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності вимагає постійних інновацій та готовності до змін.

6. Звітність:

- Регулятори встановлюють детальні вимоги до фінансової та нефінансової звітності, включаючи інформацію про сталий розвиток та соціальні аспекти діяльності.

7. Ланцюг постачання:

- Глобалізація вимагає управління складними ланцюгами постачання, враховуючи етичні та екологічні аспекти.

Відповідь на ці виклики передбачає не лише відповідні системи управління, але й культуру внутрішньої відповідальності та гнучкість для адаптації до змін в регулятивному середовищі.

З огляду на ідентифіковані виклики, зокрема в сфері звітування, як фінансового, так і нефінансового, роль та задачі вищого керівництва (топ-менеджменту) організації при побудові системи управління звітуванням автором пропонується визначити таким чином, як наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Роль та задачі вищого керівництва при побудові системи управління
звітуванням**

Етап	Роль	Задачі
Визначення стратегічних цілей	Вище керівництво визначає стратегічні цілі та завдання, які повинна вирішувати система звітування	Формулювання чітких стратегічних напрямків, що визначають необхідність та обсяг інформації для ефективного управління
Створення культури звітування	Забезпечення внутрішньої культури, яка підтримує значення та використання звітів для прийняття рішень	Поширення усвідомлення важливості звітності, встановлення стимулів для відповідального звітування
Вибір доречних засобів та технологій	Прийняття рішень щодо вибору відповідних інформаційних та технологічних рішень для побудови системи звітування	Оцінка різноманіття інструментів, аналіз їхньої відповідності потребам та можливостям організації
Забезпечення інтеграції та цілісності	Забезпечення взаємодії між різними частинами організації та їхніми системами для забезпечення єдиної системи звітування.	Вирішення питань інтеграції даних, узгодження стандартів та процедур між різними підрозділами
Забезпечення комплаєнсу та безпеки	Гарантування відповідності системи звітування вимогам законодавства, стандартам безпеки та етичним нормам	Розробка та впровадження політик безпеки, забезпечення дотримання регулятивних вимог
Забезпечення моніторингу та оцінки	Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності системи звітування	Розробка ключових показників продуктивності, систем оцінки та регулярне оновлення механізмів контролю

Як показує проведене дослідження, вище керівництво та управлінська команда організації відіграють визначальну роль у формуванні, розробці та

впровадженні дієвої системи управління звітністю, що забезпечує належну узгодженість звітних процесів зі стратегічними пріоритетами, цілями і потребами організації. Проте, на практиці, часто спостерігається суттєва розбіжність між баченням вищого керівництва, стратегією організації та практичною реалізацією звітних процесів на операційному рівні. Ця розбіжність призводить до проблем фрагментарності звітних систем, неповноти й неузгодженості інформаційних потоків, що суттєво знижує управлінську ефективність і може спричинити невідповідність організації новітнім регуляторним вимогам, серед останніх з яких є новітні стандарти ESRS. Таким чином, виникає необхідність розробки й застосування інтегрованих моделей управління звітністю, що здатні поєднати стратегічні й операційні рівні, забезпечуючи чітку відповідність фінансових і нефінансових показників цілям сталого розвитку та стратегічним ініціативам організації.

Необхідність інтеграції стратегічного бачення вищого керівництва та операційної реалізації звітних процесів, особливо у світлі нових регуляторних вимог, таких як ESRS, чітко вказує на критичну потребу у структурованому підході до управління даними та процесами. Для подолання фрагментарності й досягнення належної узгодженості, потрібні конкретні практичні кроки на рівні управління даними та технологіями

З метою розгортання ефективної системи управління процесом звітування уповноваженим особам - учасниками процесу необхідно виконати наступні кроки:

- Визначити відповідальних осіб за підготовку ESG-звітів.
- Почати збір даних відповідно до вимог ESRS (або іншої концептуальної системи звітування).
- Інвестувати у цифрові рішення для автоматизації звітності.
- Готуватися до зовнішнього аудиту нефінансової інформації

Україна перебуває у процесі гармонізації свого законодавства з Директивою ЄС 2022/2464 CSRD [139], яка з 2024 року зобов'язує великі компанії ЄС та їх дочірні підприємства у третіх країнах готувати звіти зі сталого розвитку. В Україні наразі здійснюється розробка законопроекту про нефінансову звітність, участь у проєктах

технічної допомоги ЄС та публікація ESG-звітів на добровільних засадах.

Власне Європейські стандарт звітності про сталий розвиток (ESRS) наведені в Делегованому регламенті (ЄС) 2023/2772 від 31.07.2023 [140], який є додатком до Директиви ЄС 2022/2464 CSRD.

Станом на 2025 рік в Україні не прийнято окремого закону, який би зобов'язував усі компанії подавати нефінансову звітність відповідно до стандартів ESG або CSRD. В той же час, згідно результатів аналізу стану імплементації європейських стандартів звітності про сталий розвиток, проведеного К. Безверхим [141], «ESRS залишається важливим етапом для багатьох підприємств, оскільки воно допомагає створити систему оцінки та вдосконалення їхнього сталого розвитку».

Проте, у 2017 році Верховна Рада України внесла зміни до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», які зобов'язують великі та середні підприємства подавати звіт про управління. Цей звіт включає елементи нефінансової інформації, такі як екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, що частково відповідає вимогам Директиви ЄС 2013/34/ЄС.

Крім того, у жовтні 2024 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку [142]. Необхідність впровадження Директиви (ЄС) 2022/2464 в Україні зазначено у Звіті Європейської Комісії щодо України за 2023 рік до Повідомлення про політику розширення Європейського Союзу 2023 року [143]. Цей документ передбачає поступове впровадження в Україні практик складання, подання та оприлюднення звітності зі сталого розвитку на основі Європейських стандартів звітності (ESRS). Стратегія також передбачає запровадження процедур аудиту такої звітності та механізмів контролю якості аудиторських послуг. Цей документ є першим офіційним кроком до гармонізації національного законодавства з Директивою ЄС CSRD та стандартами.

Відповідно, реалізація Стратегії щодо впровадження звітності зі сталого розвитку в Україні здійснюється через досягнення двох стратегічних цілей, що охоплюють як складання, так і аудит нефінансової звітності підприємств:

- *Стратегічна ціль 1.* Запровадження звітності зі сталого розвитку відповідно до стандартів ЄС (ESRS).

Передбачає створення нормативної, методологічної та інституційної бази для:

- впровадження Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS);
- забезпечення здатності підприємств різних секторів економіки складати, подавати та оприлюднювати відповідну звітність;
- узгодження національної звітності із вимогами Директиви CSRD та суміжних європейських нормативно-правових актів.
- *Стратегічна ціль 2.* Впровадження в Україні аудиту звітності зі сталого розвитку.

Спрямована на:

- розроблення та впровадження процедур аудиту звітності зі сталого розвитку;
- формування інституційного середовища для забезпечення незалежного та якісного аудиту;
- створення ефективного механізму контролю за якістю аудиторських послуг у цій сфері.

Таким чином, хоча окремий закон про обов'язкову нефінансову звітність ще не прийнято, Україна активно працює над гармонізацією свого законодавства з європейськими стандартами у цій сфері. Організаціям, особливо тим, що мають намір виходити на європейські ринки або залучати іноземні інвестиції, вже зараз рекомендується впроваджувати практики нефінансової звітності згідно з міжнародними стандартами, такими як GRI, SASB або ESRS.

Для практичного застосування вимог стандартів слід розробити та впровадити ряд практичних рішень та належний інструментарій на рівні окремих організацій, які є компонентами сучасної системи управління ESG-даними.

Така система має включати визначення ключових показників, процесів збору та валідації даних, контроль якості та автоматизацію звітності. Найкращі практики управління охоплюють ESG Governance, трасованість даних і впровадження єдиних політик.

Реалізація системи управління звітністю, що охоплює визначення

релевантних показників, валідацію даних та ESG Governance, вимагає не лише чітких політик та процесів, але й використання сучасних технологічних інструментів. Саме інноваційні технології є рушійною силою для ефективного збору, обробки та аналізу великих обсягів нефінансових даних, необхідних для дотримання найкращих практик.

Big Data, хмарні платформи та блокчейн використовуються для обробки та зберігання ESG-даних. Штучний інтелект (ШІ) застосовується для аналізу ризиків, автоматичної обробки документів та генерації звітності. Зокрема, алгоритми машинного навчання можуть виявляти ESG-ризики (наприклад, вразливість до зміни клімату або соціальні інциденти).

Актуальним трендом є застосування генеративних моделей (LLMs) - як інструменту для автоматичного складання звітів за заданими шаблонами.

Генеративні моделі великого масштабу (Large Language Models, LLMs), зокрема GPT-подібні архітектури, відкривають нові можливості для автоматизації підготовки нефінансових звітів підприємств. Завдяки навчанню на великих масивах текстів, LLMs здатні:

- розпізнавати логічну структуру звітування з урахуванням міжнародних вимог до змісту та форматування;
- автоматично формувати звітні документи (розділи, підрозділи, таблиці, графіки) на основі заданих шаблонів та вихідних даних (у вигляді метрик або коротких текстових фрагментів);
- адаптувати текст під цільову аудиторію - інвесторів, регуляторів, громадськість - дотримуючись професійного стилю мовлення та термінології;
- здійснювати перевірку на послідовність, стилістичну узгодженість та відповідність стандартам (наприклад, ESRS або GRI).

В свою чергу, інструментарій NLP (Natural Language Processing) має бути тренований та адаптований для автоматичної обробки документів та витягування метрик із нефінансової звітності.

Технології NLP дозволяють ефективно обробляти великі обсяги нефінансової

звітності, витягуючи ключові метрики сталого розвитку. Наприклад, в своєму дослідженні Katz та інші [144] порівнює ефективність ChatGPT з традиційними методами пошуку ключових слів для витягування інформації про статус забезпечення та відповідність звітів ESG стандартам. Результати показали, що ChatGPT демонструє вищу специфічність, але меншу чутливість порівняно з методами пошуку ключових слів, що свідчить про потенціал LLMs у контекстному аналізі текстів.

Lee та ін. [145] в ході дослідження можливостей покращення якості ESG звітування за допомогою LLMs дійшли до висновку, модель ESG-KIBERT, яка поєднує векторизацію на основі ключових слів із трансформерною архітектурою, демонструє високу точність у класифікації ESG-інформації з нефінансових звітів.

ESG-KIBERT (ESG – Keyword-based embedding and ranking transformer, або Вбудовування на основі ключових слів та перетворювач рейтингу) - це сучасна модель класифікації ESG-інформації, розроблена для автоматизованого аналізу нефінансових звітів компаній. Модель базується на двоетапному підході:

- **Keyword-based Embedding** - на першому етапі використовуються заздалегідь визначені набори ключових слів, релевантних тематиці ESG, для побудови векторних представлень (ембедингів) тексту. Це дозволяє фокусувати увагу моделі на релевантній інформації, зменшуючи вплив "зайвого" контексту в звітах.
- **Ranking Transformer** - на другому етапі застосовується трансформерна модель, яка ранжує та класифікує текстові блоки, визначаючи ступінь відповідності кожного з них певному компоненту ESG (екологічному, соціальному або управлінському). Такий підхід поєднує точність трансформерів з фокусуванням на ключовому змісті.

Такий підхід суттєво підвищує ефективність автоматизованого аналізу даних сталого розвитку, дозволяючи точніше виокремлювати релевантні показники для оцінки впливу компаній у сферах екології, соціальної відповідальності та управління (ESG). Результати свідчать про перспективність використання моделей на основі NLP і трансформерів для побудови надійних платформ нефінансової

аналітики.

Модель ефективно працює з нефінансовими звітами у вільній формі, незалежно від структури документа. Це важливо для українських організацій, які ще перебувають на етапі гармонізації власної звітності зі стандартами CSRD або ESRS. ESG-KIBERT модель здатна автоматично класифікувати та систематизувати показники ESG. Це значно спрощує процес підготовки внутрішньої аналітики та зовнішньої звітності, зокрема для підприємств, які не мають окремих підрозділів зі сталого розвитку. Використання цієї моделі може автоматизувати рутинну роботу аналітиків, зменшуючи обсяг ручної перевірки та отримання показників зі звітів.

Інша подібна модель, яка є предметом дослідження Zou та ін. [146], поєднує великі мовні моделі (LLMs) з підходом Retrieval-Augmented Generation (RAG) - ESGReveal, демонструє високу ефективність у витягуванні структурованих даних та оцінці рівня розкриття ESG-інформації з нефінансових звітів компаній.

Retrieval-Augmented Generation (RAG) - це сучасна архітектура, що поєднує традиційні методи інформаційного пошуку (retrieval) з можливостями генеративних мовних моделей для створення контекстно обґрунтованих відповідей на запити на основі великого обсягу текстових даних. Цей підхід є особливо ефективним для завдань, які передбачають обробку нефіксованої, динамічної інформації - зокрема у сфері ESG-звітності, де джерела даних є текстовими, різномірними та семантично насиченими. Модель RAG складається з двох основних модулів:

- Модуль пошуку (retriever) - Використовує методи семантичного пошуку, зокрема Dense Passage Retrieval (DPR) або інші векторні представлення, щоб знаходити релевантні фрагменти тексту з бази знань (наприклад, нефінансових звітів компаній). Ці фрагменти формують динамічний контекст, який подається генеративній моделі.
- Генеративна модель (generator) - Типово базується на трансформерній архітектурі (наприклад, BART, T5, GPT), яка формує відповідь, інтегруючи знайдену інформацію в осмислену, зв'язну текстову відповідь або аналітичне резюме. На відміну від "чистих" LLMs, RAG

не покладається виключно на пам'ять моделі, а динамічно звертається до зовнішніх джерел.

У статті Lewis, P. та ін. [147] вперше було запропоновано архітектуру RAG, яка об'єднує два підходи - відновлення інформації (retrieval) і генеративне моделювання тексту (generation) - в єдину навчальну схему. Основна ідея полягає в тому, щоб передавати в генеративну модель не лише запит, а й релевантні текстові фрагменти, відібрані з великого масиву знань (наприклад, Wikipedia або інші текстові бази).

Ця гібридна модель дозволила значно покращити результати в задачах відповідей на запитання (question answering), інформаційного пошуку, та комплексного генеративного аналізу, оскільки поєднує знання, збережені в моделі, з актуальною інформацією з зовнішнього середовища.

У рамках тестування RAG показала кращі показники точності, повноти й обґрунтованості відповідей, ніж класичні підходи, зокрема BART або GPT, що працюють без доступу до зовнішніх джерел знань.

Система досягає точності 76,9% у задачах отримання ESG-фактів і 83,7% точності у класифікації повноти розкриття, перевершуючи класичні NLP-методи та навіть деякі спеціалізовані LLM-підходи без компонента RAG. Завдяки цьому ESGReveal здатна знаходити, наприклад, показники викидів CO₂, цілі з гендерної рівності чи інформацію про незалежність наглядової ради.

ESGReveal може бути ефективно використана для автоматизованого моніторингу та аналізу нефінансової звітності, а також для перевірки відповідності документів стандартам типу GRI або ESRS - що робить її цінним інструментом для регуляторів, аналітиків, ESG-аудиторів та відповідальних осіб зі сталого розвитку. ESGReveal може бути легко адаптована під різні формати звітності, включаючи локалізовані документи українських компаній. Її архітектура дозволяє підключати нові LLMs або розширювати список ESG-метрик без повного перенавчання моделі.

Використання LLMs у поєднанні з NLP-технологіями утворює потужний інструментарій для створення «інтелектуальних платформ» зі сталого звітування, які забезпечують високий рівень автоматизації, персоналізації та відповідності

нормативним вимогам.

В якості прикладу рішень з автоматизації зі сталого звітування можна навести продукти IBM Envizi ESG Suite [148], Persefoni AI (Carbon Accounting) [149] та Datamaran (AI-powered ESG insights) [150].

Впровадження моделей типу ESG-KIBERT, ESGReveal, Atlas, REALM дозволить українським компаніям здійснити якісний перехід до складання сучасної нефінансової звітності, що відповідає вимогам ЄС, водночас оптимізуючи внутрішні ресурси та забезпечуючи вищу прозорість і довіру з боку інвесторів, громадськості та регуляторів.

Ці технології дають змогу автоматично обробляти текстові документи, отримувати з них релевантні ESG-метрики, оцінювати повноту розкриття інформації та формувати узагальнені висновки. Для організацій це означає можливість скоротити час на підготовку звітів, зменшити навантаження на персонал, уникнути помилок, пов'язаних із ручною обробкою даних, а також забезпечити відповідність звітної інформації актуальним нормативним вимогам.

У перспективі ці технології можуть лягти в основу створення національних або галузевих платформ для збору, аналізу та моніторингу нефінансової звітності. Таким чином, впровадження зазначених моделей є не лише технічним оновленням, а й важливим кроком у розвитку звітності зі сталого розвитку в Україні відповідно до європейських підходів.

Попри наявність потенціалу, існують об'єктивні бар'єри, які стосуються можливості ефективного запровадження в Україні відповідних інструментів звітування зі сталого розвитку: воєнний стан та триваюча військова агресія з боку РФ, низька поінформованість, відсутність готових ІТ-рішень, дефіцит кадрів та досвіду.

До рекомендацій із ефективного та своєчасного запровадження практичних рішень з врахування регуляторних вимог зі сталого розвитку можна включити створення національного реєстру ESG-звітів, навчальні програми та державно-приватне партнерство.

Цифрова система ESG-звітування - стратегічна інвестиція у прозорість і довіру. Впровадження цифрових рішень та ІІІ дозволить Україні досягти високих стандартів сталого розвитку та інтегруватися в європейський економічний простір.

2.3. Політики, процедури та механізми взаємодії зі стейкхолдерами: інституційний контур та узгодження з ESG факторами

Ключова місія будь-якої організації полягає в забезпеченні стійкого розвитку та досягненні балансу між добробутом власників і корисністю для суспільства. Це завдання стає ще більш важливим в умовах сучасного економічного середовища, де на передній план виходять вимоги сталого розвитку, ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори) та фінансового звітування. Організації мають визначити, як досягти максимальної ефективності використання ресурсів (efficiency for money) при одночасному врахуванні інтересів різних стейкхолдерів.

Основна проблема полягає у знаходженні оптимального балансу між досягненням фінансових інтересів власників капіталу та забезпеченням соціальної й екологічної відповідальності. Традиційно, корпоративний сектор був орієнтований на максимізацію прибутку для акціонерів. Однак, із зростанням значущості ESG-факторів, стає очевидним, що довгостроковий успіх організації залежить від її здатності відповідати на соціальні та екологічні виклики.

Аналізуючи дане питання, можна окреслити такі основні протиріччя, які мають бути враховані при аналізі процесу побудови комплексної системи звітування організації.

На рис. 2.15 представлено бачення автора візуалізації взаємозалежності таких протиріч.



Рис. 2.15. Проблема визначення балансу добробуту власників та цінністю для суспільства [розроблено автором].

Нижче представлено авторське концептуальне бачення механізмів досягнення балансу між добробутом власників капіталу та суспільною корисністю діяльності організації в контексті кожного з окреслених ціннісних протиріч.

- **Економічна вигода проти соціальної справедливості**

Одним з найбільш значущих протиріч є конфлікт між прагненням до максимізації економічної вигоди та необхідністю забезпечення соціальної справедливості. Власники компаній зацікавлені у збільшенні прибутків, що часто вимагає зменшення витрат, у тому числі витрат на зарплати працівників, безпеку на робочих місцях та соціальні пільги. Однак, суспільство очікує від компаній забезпечення гідних умов праці, справедливої оплати та внеску у вирішення соціальних проблем.

Філософські протиріччя між економічною вигодою та соціальною справедливістю мають давню історію. У XIX столітті під час промислової революції багато компаній зосереджувалися на максимізації прибутків, ігноруючи

умови праці робітників. Це призводило до низьких зарплат, небезпечних умов праці та відсутності соціального захисту. Однак, зростаючий тиск з боку суспільства та робітничих рухів змусив уряди і компанії впроваджувати соціальні реформи, такі як встановлення мінімальної зарплати, обмеження робочого часу та покращення умов праці.

Відповідно до результатів досліджень Wijnberg та Nachoem [151] максимізація добробуту акціонерів може пояснюватися максимізацією суспільного добробуту, але цей зв'язок насправді є слабким і така ситуація містить в собі певне протиріччя. Так, критерії утилітарності не підтримують акціонерну модель як засіб максимізації суспільного добробуту. Зокрема, John Stuart Mill, один з основоположників утилітаризму, стверджував, що правильність дії визначається тим, наскільки вона сприяє загальному щастю або добробуту [152].

У цьому контексті, акціонерна модель, яка передбачає максимізацію прибутків для акціонерів, може ігнорувати або навіть завдавати шкоди добробуту інших груп суспільства, таких як працівники, споживачі та громади. Milton Friedman, основоположник концепції акціонерного капіталізму, - стверджував, що головною відповідальністю бізнесу є максимізація прибутку для своїх акціонерів, і що дії, спрямовані на соціальні цілі, шкодять цій меті, також визнавав, що максимізація прибутків має відбуватися у межах правових і етичних норм суспільства [153]. Однак, на практиці часто трапляється, що організації, прагнучи максимізувати прибутки, можуть нехтувати цими нормами, що суперечить утилітарному принципу максимізації загального добробуту.

Відповідно, акціонерна модель корпоративного управління традиційно базується на припущенні про досконало конкурентні ринки, що забезпечують оптимальний розподіл ресурсів та максимізацію суспільного добробуту через механізм вільної конкуренції. Однак критичний аналіз реальних економічних процесів дозволяє констатувати, що це припущення є значною мірою теоретичним і не відображає сучасних ринкових реалій. Незважаючи на це, деякі дослідники, зокрема Jensen, M. C. [154] наголошують на тому, що модель максимізації багатства акціонерів може залишатися корисною для аналізу організаційної поведінки навіть

в умовах відсутності досконалої конкуренції, хоча й із певними обмеженнями та корективами.

Основні аргументи, що підтримують тезу про нереалістичність припущення досконалої конкуренції, можна сформулювати наступним чином. По-перше, у сучасних економічних системах досить поширеними є ринки, що характеризуються домінуванням монополій або олігополій, коли одна або декілька великих фірм контролюють значну частку ринку, що надає їм можливість встановлювати завищені ціни, штучно обмежувати пропозицію товарів і послуг, а також стримувати інноваційну активність, що в кінцевому підсумку шкодить споживачам та економіці в цілому.

Крім того, значною перешкодою для реалізації умов досконалої конкуренції є недосконала інформація, притаманна реальним ринкам. В умовах інформаційної асиметрії, коли певні учасники ринку мають суттєво більший доступ до інформації про продукти, ціни чи умови угод, створюються можливості для експлуатації інших сторін та викривлення конкурентного середовища, про що ґрунтовно заявляв Stiglitz, J.E. [155].

Також, важливими факторами, що заважають досягненню ідеалізованих умов конкурентного ринку, є трансакційні витрати [156]. Зокрема, витрати, пов'язані з пошуком інформації, проведенням переговорів та укладанням контрактів, можуть бути суттєвими, особливо для малих підприємств, створюючи бар'єри входу на ринок та знижуючи рівень конкуренції.

Діяльність компаній часто супроводжується зовнішніми ефектами, що не знаходять відображення у ціновому механізмі. Наприклад, забруднення навколишнього середовища є негативним зовнішнім ефектом, витрати на усунення якого лягають на суспільство в цілому і часто ігноруються самими організаціями, що здійснюють шкідливі викиди.

В кінці кінців, значний вплив на структуру конкурентного середовища здійснює державне регулювання, яке може істотно віддаляти або обмежувати реальні ринки від умов досконалої конкуренції. Втручання державних органів через нормативно-правові акти, субсидування окремих галузей чи створення

бар'єрів для входу на ринок є поширеною практикою, що суттєво змінює умови конкурентної взаємодії.

Додатково слід зауважити, що фокусування виключно на максимізації багатства акціонерів може негативно позначитися на довгостроковій ефективності та стійкості організації. Відповідно до переконань Lynn A. Stout [157] ефективність, яка досягається на рівні окремих організацій, не завжди трансформується у підвищення загального економічного та соціального добробуту. Крім того, зростання фінансового багатства не завжди супроводжується підвищенням рівня щастя чи добробуту безпосередньо людей. Більше того, спрямування діяльності виключно на зростання капіталізації може провокувати негативні зовнішні ефекти, завдаючи шкоди іншим групам стейкхолдерів, включаючи працівників, споживачів та місцеві громади.

Виходячи з цього, нормативна теорія стейкхолдерів пропонує більш збалансовану альтернативу акціонерній моделі, що враховує інтереси широкого кола учасників економічної діяльності та створює передумови для сталого економічного розвитку та суспільного добробуту в довгостроковій перспективі.

Як зазначають Jones Thomas та Felps Will [158] в своїй науковій роботі, нормативна теорія стейкхолдерів (теорія зацікавлених сторін) протистоїть традиційній моделі, орієнтованій на максимізацію багатства акціонерів, яка домінує у сучасній корпоративній практиці. Так, нормативна теорія наголошує на тому, що управління організацією повинно враховувати моральну відповідальність перед ширшим колом зацікавлених сторін (стейкхолдерів): працівниками, клієнтами, постачальниками, місцевими громадами, а також акціонерами або власниками. Ці групи осіб безпосередньо чи опосередковано впливають на результати діяльності організації і водночас перебувають під її впливом.

Jones Thomas та Felps Will у своїй роботі демонструють, що поширене в сучасних умовах припущення про автоматичне зростання суспільного добробуту внаслідок максимізації доходів акціонерів може бути спростованим. Зокрема, автори доводять, що модель максимізації багатства акціонерів базується на нереалістичних умовах досконало конкурентних ринків, які на практиці майже не

зустрічаються. Крім того, їх дослідження підтверджує, що ігнорування соціальних, екологічних та інших нефінансових аспектів (ESG) у процесі прийняття корпоративних рішень може призводити до суттєвих негативних зовнішніх ефектів, таких як забруднення довкілля, посилення нерівності або зниження соціальної вартості організації.

У цьому контексті нормативна теорія стейкхолдерів пропонує альтернативний підхід, який направлений на формування комплексної системи управління звітністю, що інтегрує фінансові та нефінансові показники. Такий підхід відповідає сучасним стандартам комплексного (інтегрованого) звітування, зокрема стандартам ESRS, які вимагають систематичного врахування впливу організації на суспільство та довкілля.

Таке комплексне звітування дозволяє зменшити конфлікт інтересів між окремими групами стейкхолдерів шляхом більш точного вимірювання впливу організації на кожну з них та створення більш прозорої й справедливої системи ухвалення рішень. Застосування спеціалізованих нефінансових метрик (наприклад, ESG-метрик) в рамках нормативної теорії стейкхолдерів дозволяє більш точно оцінити внесок організації в добробут суспільства, зокрема її вплив на соціальну справедливість і сталий розвиток.

Таким чином, нормативна теорія стейкхолдерів є логічним і морально обґрунтованим інструментом для розв'язання суперечностей між економічною вигодою та соціальною справедливістю, які сьогодні постали перед бізнесом. Вона дозволяє сформулювати більш збалансований і відповідальний підхід до управління, що враховує інтереси всіх ключових стейкхолдерів, забезпечуючи таким чином більш стійкий та соціально орієнтований розвиток організації.

На думку автора, для вирішення сучасних протиріч між економічною вигодою та соціальною справедливістю можна чітко ідентифікувати потребу у розробці релевантних метрик, які дозволять оцінити внесок організацій у соціальний розвиток. Такі метрики, серед інших, можуть включати:

- *Індекс задоволеності працівників*: оцінює рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою та соціальними пільгами.

- *Коефіцієнт соціальної відповідальності*: включає оцінку участі компанії у соціальних програмах, благодійності та внеску у розвиток місцевих громад.
- *Індекс рівності зарплат*: вимірює рівень справедливості у розподілі зарплат між різними категоріями працівників та рівень гендерної рівності.

- **Короткострокова прибутковість проти довгострокової стійкості**

Інше протиріччя виникає між прагненням досягти короткострокової прибутковості та необхідністю забезпечення довгострокової стійкості. Власники часто зосереджуються на швидкому зростанні прибутку та віддачі на інвестиції, що може призводити до нехтування екологічними та соціальними стандартами. Натомість, стійкий розвиток вимагає інвестицій у екологічні технології, соціальні програми та довгострокові проекти, що може зменшити прибутки у короткостроковій перспективі.

Невід’ємною складовою стратегії будь-якої комерційної організації є поєднання прагнення до отримання поточного прибутку з довгостроковим розвитком. Однак під час фокусування на короткострокових фінансових показниках, задовольняючи цілком природні очікування акціонерів щодо отримання негайного прибутку, організації часто змушені відмовитися від інвестицій у екологічні ініціативи, соціальні проекти або інноваційні технології, які є по суті довгостроковим вкладенням. Наукові дослідження підтверджують, що таке прагнення негайної монетарної віддачі скорочує можливості для інвестицій, які створюють основу для стійкості бізнесу у майбутньому.

У довгостроковому вимірі акумуляція ресурсів для екологічних ініціатив чи корпоративних соціальних програм сприяє адаптивності, зниженню операційних ризиків і підвищенню репутації, що в перспективі може сприяти більш стабільному зростанню. Наукові дослідження демонструють, що ESG-ініціативи спочатку збільшують витрати організацій, проте після адаптації та впровадження вони підвищують ефективність та прибутковість у середньо і довгостроковій перспективі.

Зокрема, відповідно до результатів дослідження Chen, S. та ін. [159], на основі великої вибірки, що охоплює понад 24 000 спостережень, було підтверджено наявність статистично значущого позитивного зв'язку між ефективністю ESG (екологічних, соціальних та управлінських показників) та фінансовими результатами діяльності компаній. При рівні значущості $p < 0,01$ регресійний аналіз засвідчив стабільно позитивний коефіцієнт впливу ESG на корпоративну ефективність, що свідчить про підвищену релевантність ESG-метрик у контексті стратегічного управління великими корпораціями. Особливу увагу в аналізі приділено масштабності організацій, де виявлено, що позитивний вплив ESG-показників є статистично значущим лише для великих підприємств, тоді як для малих підприємств такий зв'язок виявився несуттєвим. Крім того, дослідження демонструє, що ефект ESG на фінансові показники є більш вираженим у контексті високоризикових та зрегульованих середовищ, що дозволяє трактувати ESG-показники як потенційний інструмент підвищення корпоративної стійкості. Наразі, ці фактори набувають все більшого значення для українських організацій у зв'язку з поступовим розгортанням вимог ЄС, які стосуються ESG-звітування - в першу чергу для великого бізнесу (зокрема, підприємств суспільного інтересу).

Дослідники з McKinsey [160] також підтверджують: організації, що поєднують зростання, прибутковість і ESG-пріоритети, («triple outperformers») демонструють вищі темпи зростання доходів і прибутковості у порівнянні з конкурентами, що орієнтовані лише на фінансові метрики. Автори підкреслюють, що організації, які успішно інтегрують ESG-принципи у свою стратегію, не лише зміцнюють свою репутацію та адаптивність до змінних ринкових умов, а й отримують значні переваги у вигляді зниження операційних ризиків, покращення доступу до капіталу, залучення талантів та інновацій. Це створює позитивний цикл, де інвестиції у сталий розвиток не просто відповідають регуляторним вимогам чи соціальним очікуванням, а стають потужним драйвером прибутковості та конкурентних переваг у середньо- та довгостроковому періоді, що узгоджується з вашим твердженням про зростання ефективності та прибутковості після періоду адаптації.

Це свідчить про те, що балансування між двома вимірами, - коли короткострокова фінансова успішність служить фундаментом для довгострокових інвестицій у стійкість - можливо і дозволяє отримувати додану вартість.

Подібні висновки також отримані в ході дослідження Fang, L. та Guo, X. [161] - вони чітко підтверджують вищенаведену тезу, обґрунтовуючи її великим масивом емпіричних даних з китайського фондового ринку. Дослідження охоплює 4 185 компаній, зареєстрованих на ринку A-shares в Китаї у 2007–2022 рр., та встановлює, що висока ESG-ефективність суттєво підвищує довгострокову вартість компаній, зокрема через покращення грошових потоків, зниження вартості капіталу (WACC) та підвищення рентабельності інвестицій (ROIC).

Дослідження демонструє, що інтеграція ESG-практик виступає інструментом стратегічної адаптації, який забезпечує як економічну ефективність, так і стійкість. Автори розглядають ESG-показники не просто як додаткові нефінансові метрики, а як ключові драйвери довгострокової вартості, зокрема через підвищення інвестиційної привабливості та ефективне управління ризиками.

Регресійні моделі, побудовані в рамках дослідження, демонструють статистично значущий позитивний зв'язок між ESG-рейтингами та показниками довгострокової вартості (ROIC - WACC), а також між ESG та прогнозованими грошовими потоками (FCF). Особливо важливою є роль індексу Лернера (показник здатності компанії встановлювати ціни вище за граничні витрати), який виступає як медіатор між ESG-ефективністю та довгостроковою вартістю, через вплив на цінову владу компанії на ринку [162]. Індекс Лернера був уперше запропонований американським економістом Abba P. Lerner у 1934 році як міра ринкової влади фірми, що дозволяє кількісно оцінити ступінь відхилення ціни товару від граничних витрат. У контексті корпоративних фінансів індекс Лернера інтерпретується як індикатор цінової влади фірми на ринку, що тісно пов'язаний з її конкурентними перевагами, маржинальністю, здатністю до інновацій та стратегічного позиціонування.

Емпіричні результати підтверджують цю гіпотезу: високий ESG-рейтинг корелює з вищим індексом Лернера, що свідчить про посилення брендової

лояльності, конкурентних переваг і здатності фірми утримувати маржу. Це, своєю чергою, забезпечує стійке зростання прибутковості та грошових потоків, підвищуючи фінансову автономію та стратегічну життєздатність підприємства.

У сучасній науковій літературі [163, 164, 165, 166] ефект ESG розглядається не лише як чинник, що підвищує внутрішню ефективність компаній та їхню зовнішню ринкову привабливість, а й як механізм залучення зовнішніх ресурсів. Інвестиції в екологічні, соціальні та управлінські практики розглядаються як інструмент формування нефінансових активів, зокрема ринкової довіри та репутаційного капіталу організації. Завдяки цьому організації можуть зміцнити взаємодію зі стейкхолдерами - інвесторами, кредиторами, постачальниками та органами регуляції, що в свою чергу підвищує доступність зовнішніх фінансових та нефінансових ресурсів.

Цей процес сприяє формуванню стабільної бази підтримки, необхідної для реалізації довгострокових стратегічних цілей, особливо в умовах посилення екологічних, соціальних та регуляторних викликів. Таким чином, ESG-інвестиції мають мультиплікативний ефект: крім покращення операційної ефективності, вони забезпечують стійку підтримку з боку зовнішнього середовища, що є важливим елементом довгострокової корпоративної життєздатності.

Отже, сучасні наукові підходи вказують, що підхід, орієнтований лише на отримання швидких прибутків, створює очевидне супереччя: він забезпечує тимчасову фінансову вигоду, але може підірвати стратегічну життєздатність організації. Усвідомлення цього протиріччя підкреслює потребу в дедалі ширшому використанні ESG-метрик при оцінці ризиків і можливостей, які дозволяють планувати розвиток на довгостроковій основі, не втрачаючи оперативної ефективності. Це створює підґрунтя для інтеграції фінансових і нефінансових параметрів в цілісну систему управління та звітності, що є ключовим завданням цього дослідження.

- **Ефективність проти етичності**

Однією з фундаментальних дилем сучасного корпоративного управління є протиріччя між прагненням до максимальної економічної ефективності та

необхідністю дотримання етичних норм. Це протиріччя відображає конфлікт між логікою економічного раціоналізму, закладеною в основи неокласичної теорії фірми, яка розглядає підприємство як інструмент максимізації прибутку, та інституціоналізованими очікуваннями сучасного суспільства, що дедалі наполегливіше вимагає від бізнесу дотримання соціальної відповідальності, етичних принципів і екологічної сталості.

У межах неокласичної теорії фірми, яка розвивалась у працях таких авторів як Alfred Marshall, William Jevons та Léon Walras [167], фірма моделюється як раціональний економічний агент, головною метою якого є максимізація прибутку за умов досконалої конкуренції, повної інформованості та сталісних технологічних функцій. Такий підхід акцентує увагу на співвідношенні граничних витрат і граничної виручки, а також на оптимальному використанні ресурсів для досягнення цілей фірми. Фірма у цій парадигмі розглядається як "чорна скринька", що приймає вхідні фактори виробництва (капітал, працю, землю) і трансформує їх у продукцію, орієнтуючись на максимізацію результату при мінімальних витратах у межах ринкових сигналів. У праці *Principles of Economics* (1890) Alfred Marshall закріпив теоретичні засади моделі фірми як раціонального суб'єкта, що приймає виробничі рішення на основі граничного аналізу, реагуючи на зміну цінових сигналів шляхом узгодження попиту і пропозиції.

Паралельно, в межах акціонерного підходу до управління, сформульованого Milton Friedman, максимізація прибутку для власників капіталу розглядається як єдина мета організації, а всі інші цілі можуть розглядатися лише в тій мірі, в якій вони сприяють цьому результату [168]. У цьому контексті ефективність трактується як здатність організації мінімізувати витрати та максимізувати віддачу з наявних ресурсів. Такий підхід часто призводить до ігнорування зовнішніх ефектів (*externalities*), зокрема екологічних чи соціальних, які не мають безпосереднього відображення у фінансових показниках. Наприклад, використання дешевої праці чи природних ресурсів без відповідних екологічних обмежень може бути економічно вигідним, але може суперечити етичним нормам, принципам соціальної справедливості або викликати репутаційні ризики, навіть за умови

формальної законодавчої або нормативної відповідності.

У відповідь на це протиріччя у менеджменті сформувались концепції етичного лідерства [169], теорія стейкхолдерів за Фріменом [170] та корпоративної соціальної відповідальності (CSR), які доводять, що довгострокова життєздатність організації можлива лише за умови узгодженості економічних, соціальних і етичних цілей. Так, відповідно до теорії стейкхолдерів, організація не може розглядати лише інтереси власників капіталу, а має враховувати права та очікування ширшого кола стейкхолдерів: працівників, громад, постачальників, екосистем і майбутніх поколінь. У цьому контексті, етичність не заперечує ефективність, але переосмислює її як багатовимірну категорію, що включає довгострокову репутацію, соціальну згоду на ведення діяльності і сталість бізнес-моделі.

З точки зору нового інституціоналізму, включення етичних норм у стратегію організації є проявом адаптації до інституційного середовища, де соціальні очікування і регуляторні вимоги змінюють саму логіку «раціональності». Таким чином, етичність у бізнесі більше не є лише моральним вибором, а елементом стратегічної доцільності та легітимації та сприйняття організації в очах суспільства.

У підсумку, дилема "ефективність проти етичності" трансформується в завдання інтеграції економічних та етичних рішень у єдину управлінську парадигму, де стратегія розвитку базується не лише на зростанні прибутку, а й на відповідальності перед соціумом, природою та майбутніми поколіннями.

В результаті аналізу кращих практик з побудови та функціонування систем управління і звітування автором пропонуються наступні інструменти щодо вирішення ідентифікованих проблем, які пов'язані з дотриманням балансу між добробутом власників і корисністю для суспільства.

1. Інтеграція ESG у корпоративну стратегію

Організації повинні інтегрувати ESG-фактори у свою корпоративну стратегію, зробивши їх частиною бізнес-моделі. Це передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських ризиків при прийнятті рішень. В той же

час, інтеграція ESG-факторів у корпоративну стратегію організації є складним багаторівневим процесом, що виходить за межі простого додавання нефінансових практик до операційної діяльності.

З позиції інституціоналістського підходу, ефективна інтеграція ESG-факторів вимагає не розгляду їх як окремої надбудови над існуючою корпоративною системою управління, а включення до самого ядра бізнес-моделі організації. Успішна інтеграція передбачає, насамперед, активне лідерство вищого керівництва, оскільки саме від участі топменеджменту залежить політична вага ESG-орієнтації в системі стратегічних пріоритетів. Водночас необхідним є переформатування внутрішніх мотиваційних систем — зокрема, адаптація KPI, бонусних схем і процедур оцінювання продуктивності, які повинні відображати не лише фінансові, а й екологічні та соціальні результати. Нарешті, інтеграція ESG потребує створення сталої інституційної інфраструктури: систем моніторингу, верифікації, аудиту та звітності, які дозволяють забезпечити надійність даних і підзвітність на всіх рівнях управління. Таким чином, з інституціонального погляду, інтеграція ESG є не технічним, а глибоко управлінським і стратегічним процесом, який змінює логіку корпоративного розвитку.

Дослідження Thun, T. W та ін. [171] показує: ESG, інтегрований у корпоративну стратегію, позитивно сприймається аналітиками, сприяючи кращим рекомендаціям щодо акцій та підвищенню ринкової довіри. Аналітики віддають перевагу компаніям, де ESG не є просто окремою програмою, а включений у стратегічний набір рішень

У європейському контексті підтверджується, що ESG-інтеграція має регуляторний та стратегічний характер: банки та фінансові інституції розробляють внутрішні політики ESG-ризиків, але стикаються з недоліками у стандартизації, даних. Наслідком є необхідність міждержавної координації та формування єдиних підходів до ESG-управління.

Звіт, підготовлений на замовлення Європейської Комісії фахівцями BlackRock Financial Markets Advisory [172] наголошує, що інтеграція ESG-факторів на рівні стратегії - це не факультативна ініціатива, а системна відповідь на

трансформацію ризиків, яка відбувається внаслідок кліматичних, соціальних і регуляторних змін. Стратегічна інтеграція ESG допомагає не лише ідентифікувати нові типи ризиків (наприклад, перехідні, фізичні чи поведінкові), але й закладає підвалини для сталого фінансового планування, зниження волатильності активів та забезпечення довгострокової життєздатності бізнес-моделі організацій. Дослідження Європейської Комісії демонструє, що інтеграція ESG-факторів у корпоративну стратегію є необхідною передумовою для адаптації організацій до нової реальності ризиків, викликаних екологічними, соціальними та регуляторними змінами. Воно підтверджує, що ESG-інтеграція не повинна розглядатися як окрема ініціатива з управління нефінансовими параметрами, а як глибинне стратегічне перетворення, що впливає на структуру рішень, політику ризиків, внутрішній контроль, звітність і діалог з ринком.

Таким чином можна констатувати, що дослідження в сфері запровадження ESG ініціатив підтверджують, що організації, які ігнорують системну ESG-інтеграцію, ризикують втратити довіру інвесторів, доступ до капіталу та конкурентну життєздатність у середньо- і довгостроковій перспективі. Тому належне обґрунтування ESG-інтеграції у стратегії є не лише питанням відповідальності, а інституційної зрілості й стратегічної передбачливості.

2. Впровадження сталого звітування

Одним із ключових механізмів реалізації принципів ESG у практиці корпоративного управління є впровадження системи сталого (нефінансового) звітування, що виступає інституційною основою для забезпечення прозорості, підзвітності та стратегічної узгодженості дій компанії в сфері сталого розвитку. Така система передбачає регулярну, структуровану та публічну комунікацію організацією своїх екологічних, соціальних та управлінських досягнень, ризиків і цілей, що дає можливість не лише сформувати довіру серед стейкхолдерів, а й слугувати основою для стратегічного аналізу ефективності ESG-політик.

Сталий звіт має містити кількісні та якісні показники, інтегровані з фінансовою інформацією, і бути доступним для широкого кола зацікавлених сторін - інвесторів, кредиторів, регуляторів, працівників, громадськості. У сучасній

регуляторній парадигмі, зокрема в рамках Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), нефінансова звітність переходить від добровільної до обов'язкової, що вимагає від компаній системного підходу до збору, обробки та аудиту ESG-даних. Таким чином, впровадження сталого звітування є не лише інформаційною функцією, а інструментом корпоративного управління, стратегічного планування та зміцнення нефінансового капіталу, зокрема репутаційного, соціального й інституційного.

3. Інновації сталого розвитку як джерело довгострокової цінності

У контексті стратегічної трансформації корпоративного управління, створення інноваційних ESG-рішень виступає як один з найдинамічніших інструментів сталого розвитку, що дозволяє організаціям не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля та покращити соціальні стандарти, але й формувати довгострокову конкурентну перевагу. Інновації, орієнтовані на зниження екологічного сліду, охоплюють розробку нових продуктів і послуг з меншою енергоємністю та вуглецевим навантаженням, впровадження технологій замкненого циклу, оптимізацію ресурсного використання та перехід до відновлюваних джерел енергії.

У соціальному вимірі інновації можуть проявлятися через покращення умов праці, розвиток інклюзивних політик, забезпечення рівного доступу до можливостей та розширення участі стейкхолдерів у процесах прийняття рішень. Такі інноваційні практики не є виключно вимушеною відповіддю організацій на регуляторний чи ринковий тиск, а розглядаються як проактивна стратегія формування стійкої бізнес-моделі, що резонує з очікуваннями споживачів, інвесторів і громадськості. Згідно з сучасними емпіричними дослідженнями, організації, які системно впроваджують ESG-інновації, демонструють вищу адаптивність до зовнішніх шоків, покращення у сфері репутаційного капіталу та зміцнення фінансових показників у середньостроковій перспективі.

Таким чином, інноваційність у сфері ESG виступає не лише як технологічне рішення, а як стратегічна рамка, що перетворює обмеження сталого розвитку на джерело нової цінності, забезпечуючи інтеграцію екологічної, соціальної та

економічної ефективності в єдину бізнес-логіку.

Аналіз ключових суперечностей між економічною вигодою та соціальними й етичними очікуваннями суспільства свідчить про необхідність переосмислення традиційних підходів до корпоративного управління. У межах неокласичної теорії фірми та акціонерної моделі корпоративного управління організація розглядається як раціональний агент, що діє з метою максимізації прибутку власників капіталу. У такій парадигмі соціальні, екологічні та етичні фактори не враховуються як самостійні цілі, а розглядаються лише у випадку, якщо вони мають прямий вплив на фінансові результати. Це зумовлює обмеження даного підходу щодо оцінки довгострокової стійкості бізнесу, його соціального впливу та етичної відповідальності перед ширшим колом стейкхолдерів. Натомість сучасні дослідження демонструють, що інтеграція нефінансових параметрів, зокрема ESG-метрик, дозволяє досягти кращої узгодженості між цілями організації та інтересами ширшого кола стейкхолдерів.

Зокрема, розширення стратегічного горизонту управлінських рішень за рахунок урахування екологічних, соціальних і управлінських аспектів сприяє зменшенню ризиків, підвищенню організаційної адаптивності та довгострокової результативності. Інтеграція ESG у бізнес-моделі, впровадження системи сталого звітування та орієнтація на інноваційні підходи до сталого розвитку дозволяють формувати додану вартість не лише з економічної, а й з репутаційної та соціальної точок зору. Це підтверджується емпіричними дослідженнями, які свідчать про позитивний зв'язок між високим ESG-рейтингом і фінансовими показниками, включаючи прибутковість, доступ до капіталу та ринкову вартість.

Таким чином, реалізація ESG-підходів не суперечить економічній ефективності, а навпаки - розширює її зміст, включаючи виміри відповідальності, стійкості та довіри. Це створює підґрунтя для практичних рекомендацій, що будуть подані в розділі 3, де обґрунтовано необхідність удосконалення управління звітуванням у сфері сталого розвитку на основі стандартизованих індикаторів, інституційної підтримки та належної інтеграції нефінансових параметрів у систему управлінських рішень.

Акцент на розширеній економічній ефективності, що включає виміри відповідальності та стійкості, формує основу для практичних рекомендацій, спрямованих на інтеграцію нефінансових параметрів в управлінські рішення. Ця необхідність відображає фундаментальну еволюцію в бізнес-мисленні, яка історично була концептуалізована через ідею потрійного критерію (Triple Bottom Line - TBL). Саме ця концепція забезпечує теоретичне підґрунтя для розгляду економічних, екологічних та соціальних показників як єдиної системи

John Elkington в 1999 році запропонував розглядати в єдності три виміри - економічний, екологічний та соціальний (EES) - соціальну, екологічну та економічну цінність. В ідеалі, кожна складова звітності у контексті TBL повинна мати однакову вагу з точки зору важливості для організації та стейкхолдерів. John Elkington [173] зокрема зазначає, що звітність за принципом TBL заохочує до звітування за низкою економічних, екологічних та соціальних показників діяльності і є прикладом шляху в майбутнє.

Термін концепції “потрійного критерію” (TBL) за Godfrey та ін. [174, с. 748] характеризується як «Звітність про економічні, соціальні та екологічні результати діяльності суб'єкта господарювання. Це також можливий засіб кількісної оцінки компромісу між цими трьома аспектами діяльності».

Поглиблений аналіз базових ідей John Elkington призводить до ідентифікації такої проблематики, як необхідність у збалансованості показників та напрямів в діяльності організацій задля досягнення цілей сталого розвитку. Потрійний критерій - це концепція ведення бізнесу, яка закликає організації оцінювати свою діяльність за трьома показниками: Люди, Планета та Прибуток. Традиційно бізнес ставить на перше місце фінансовий прибуток, часто нехтуючи ширшим впливом своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Однак John Elkington стверджує, що довгостроковий успіх бізнесу невід'ємно пов'язаний зі здатністю організації збалансувати ці три складові.

- **Люди:** Цей вимір фокусується на соціальному впливі бізнесу, зокрема на тому, як він ставиться до своїх працівників, клієнтів та громад. Він підкреслює справедливі трудові практики, соціальну справедливість та

забезпечення позитивного внеску бізнесу в суспільство.

- **Планета:** Цей вимір охоплює екологічну стійкість, закликаючи бізнес мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище. Він заохочує ресурсоефективність, зменшення відходів та довгострокову екологічну відповідальність.
- **Прибуток:** Фінансові показники залишаються важливою метрикою, але в підході TBL прибуток переслідується разом із цілями сталого розвитку та соціальними цілями, що гарантує, що бізнес не досягає прибутку за рахунок людей або навколишнього середовища.

John Elkington підкреслює, що партнерство, особливо міжгалузева співпраця, є ключовим фактором для розвитку сталих бізнес-практик. Він зазначає, що традиційні вороги - захисники довкілля та корпоративні структури - повинні навчитися співпрацювати задля досягнення спільних цілей сталого розвитку. Цей зсув вимагає зміни парадигми - від протистояння до симбіозу, коли бізнес та екологічні групи працюють разом задля взаємної вигоди. Хоча концепція TBL пропонує надійну основу для переосмислення сталого розвитку бізнесу, її впровадження пов'язане з певними труднощами. Корпоративний опір, конфлікт інтересів та короткотерміновий фінансовий тиск часто заважають організаціям повною мірою прийняти підхід TBL.

Компанії, які використовують модель 7S, повинні узгодити свою стратегію та системи з принципами TBL, інтегрувавши ці виміри у свої функції звітності. Елемент «Системи» моделі 7S має сприяти створенню цілісної звітності зі сталого розвитку, яка всебічно охоплює ці виміри.

Відповідно дослідження Norris, S. [175], стійкі бізнес-моделі (SBM, sustainable business model) переважно використовують концепцію TBL для створення цінності на макrorівні, однак, макrorівневий фокус TBL часто сплутує ці широкі категорії з потребами стейкхолдерів на мікрорівні, що призводить до неоднозначного розуміння того, як окремі стейкхолдери сприймають цінність у цих аспектах. Це підкреслює необхідність вдосконалення моделей звітності, щоб чітко розмежувати макrorівневі цілі та створення цінності для стейкхолдерів на мікрорівні.

Зокрема, цінність слід розуміти через суб'єктивні, гетерогенні, ситуативні, специфічні, неспівмірні та взаємозалежні потреби зацікавлених сторін. Це вимагає активного залучення стейкхолдерів до їх оцінки, як у визначенні виду та актуальності потреб, так і ступеня їх задоволення. Складається враження, що в науковій літературі існує тенденція до поєднання створення цінності для зацікавлених сторін на мікрорівні з концепцією TBL на вищому рівні. Постає питання, яке стосується створення цінності в рамках SBM, - часто залишається незрозумілим, чи відноситься економічна, соціальна та екологічна цінність до реципієнта (наприклад, суспільства як суб'єкта), чи до змісту цінності. Відповідно, соціальні, екологічні та економічні виміри цінності демонструють низьку змістовну специфіку та невизначену обґрунтованість. Цінність, згідно з Upward, A. та Jones, P. [176], є суб'єктивною в тому сенсі, що як її розміри, так і бажаний обсяг сприймаються на основі відповідних потреб зацікавлених сторін.

Створення цінності не обмежується результатами діяльності, але також включає всі відносини між бізнесом і зацікавленими сторонами. Для звітності, що ґрунтується на TBL, дуже важливо визнати, що сприйняття цінності зацікавленими сторонами формується не лише під впливом матеріальних результатів, але й нематеріальних факторів, таких як довіра, якість відносин і справедливість. Це означає, що корпоративна звітність повинна відображати як результати, так і контекст відносин, в якому вони створюються.

Henriques, A. та Richardson, J. [177] у своїй роботі зазначають важливе твердження, яке підкреслює неоднозначність та складну природу формування та сприйняття концепції цінності в парадигмі TBL: «Сила перетворення екологічних і соціальних результатів у грошову вартість полягає в тому, що *prima facie* вони можуть бути додані або відняті від фінансового результату. Але чи означає це, що, конвертуючи соціальні та екологічні наслідки в грошову вартість, ми можемо зважити і обміняти те, що в іншому випадку було б неспівставними «цінностями»?

Norris відзначає, що створення цінності для стейкхолдерів є нелінійним і залежить від конкретної ситуації. Потреби змінюються з плином часу, і їх задоволення може мати послаблюючий або посилюючий ефект залежно від

контексту. Таким чином, звітність, що базується на концепції TBL, повинна включати механізми оцінки довгострокового і мінливого сприйняття цінностей зацікавленими сторонами.

Крім того, відсутність стандартизованих показників для оцінки соціальної та екологічної ефективності ускладнює впровадження TBL. На відміну від фінансових показників, які легко піддаються кількісній оцінці, соціальні та екологічні впливи виміряти складніше, що призводить до непослідовності звітності та відсутності належної прозорості.

Одним із найперспективніших аспектів концепції TBL є її потенціал для розвитку нових форм відносин між бізнесом та громадськими організаціями. Elkikton підкреслює, що історично громадські організації часто розглядалися як супротивники бізнесу, особливо коли вони викривали шкідливі для довкілля практики. Однак, з'являється нова тенденція, коли громадські організації та бізнес формують стратегічні альянси для вирішення складних глобальних проблем, таких як зміна клімату та права людини.

Ряд досліджень цілком доречно ставлять критичне питання щодо загрози невинуватеної комерціалізації концепції TBL з огляду на увагу та значення, які наразі приділяються суспільством та владою щодо просування відповідних цінностей. Так, на думку van Bommel та ін. [178] зростаюча увага до монетизації та вимірювання соціальних та екологічних результатів у фінансовому вимірі призводить до зменшення ролі морально-етичних дискусій, особливо тих, які важко піддаються кількісній оцінці.

Еволюція практики переходу звітування зі сталого розвитку, яка історично базувалася на морально-етичних міркуваннях, а потім почала перехід до фінансованої або комерціалізованої моделі, можна розуміти як «проект співрозмірності», де різні якісні аспекти сталого розвитку (такі як екологічні та соціальні питання) все частіше вимірюються і порівнюються в грошовому еквіваленті. Безумовною вимогою та притаманною властивістю будь-якої системи звітування є забезпечення функціонування кількісних показників оцінювання цілей та досягнень, адже без можливості вимірювання важко робити оцінку щодо

ефективності функціонування будь-якої системи або процесу.

В той же час, процес вимірювання та фінансова оцінка стали основними компонентами, відводячи організації від початкового морального підтексту до створення цінності для акціонерів. Van Bommel та ін. використовують концепцію співрозмірності, яка визначається як процес переведення різних якісних факторів у загальну кількісну метрику (наприклад, грошову вартість). Ця концепція допомагає пояснити перехід від моральних цінностей до фокусу на фінансових показниках у звітності зі сталого розвитку. Так еволюція звітності зі сталого розвитку проходить чотири окремі фази: екологічна звітність, звітність за концепцією TBL, інтегрована звітність та друга фаза інтегрованої звітності. Кожна фаза відображає різні рівні співставлення, від раннього морального фреймінгу до більш фінансового та когнітивного співставлення, зосередженого на вартості організації. На рис. 2.16 представлено зміна фаз еволюції звітності зі сталого розвитку.

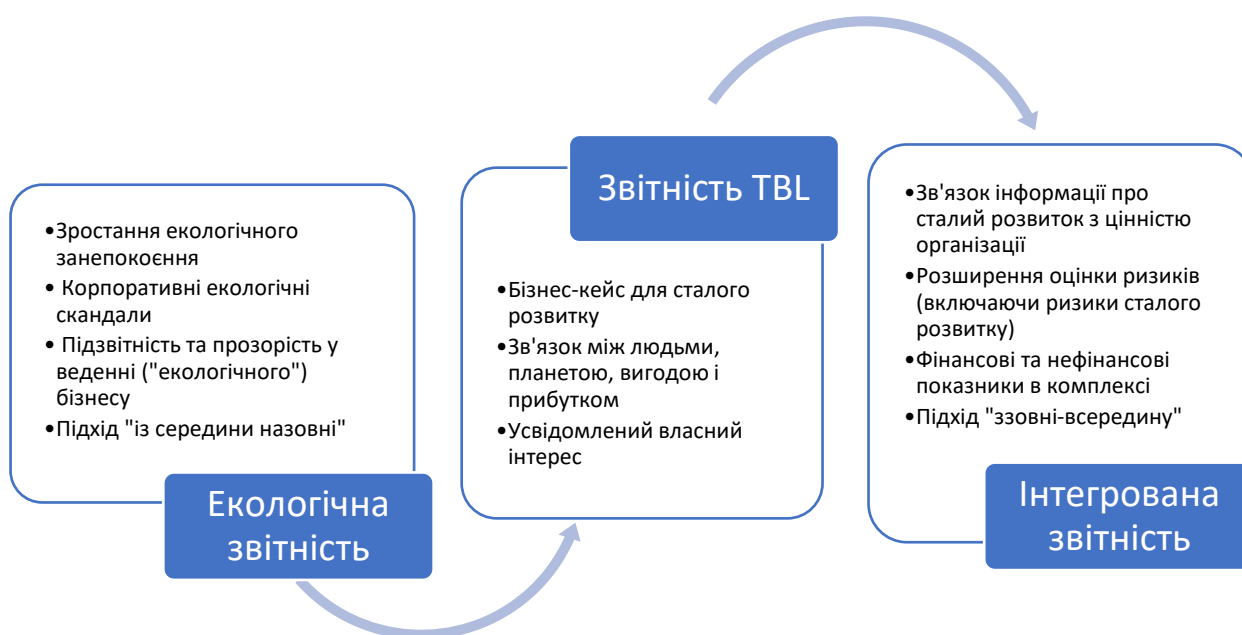


Рис. 2.16. Фази еволюції звітності зі сталого розвитку [сформовано на базі 177].

На початку двохтисячних років звітування щодо аспектів ESG було переважно зосереджено на екологічних питаннях та визначалося поєднанням окремої або фрагментарної регуляції та тиску громадянського суспільства, не в останню чергу через корпоративні скандали. Звітування з питань екологічних аспектів та вартість

бізнесу були мало між собою пов'язаним, це скоріше нагадувало розповідь про успіхи, ніж структуровані дані або стандартизовану інформацію. Звіти фокусувалися на впливі організацій на довкілля та були структуровані навколо того, як прозорість є частиною добропорядного суспільства. Бізнес та (екологічна) сталість спочатку були в значній мірі не пов'язані, проте поступово виникла система значень, яка визначала їх як поєднанні частини одного цілого. Спочатку мораль була сполучним елементом у встановленні зв'язку між бізнесом та сталістю. Відповідне звітування стосувалося лише невеликої кількості компаній і те, як саме звітувати, залишалося нечітко визначеним. На початкових етапах моральний аспект був вирішальним для встановлення взаємозв'язку між бізнесом і сталістю. Однак з часом економічні аргументи набули домінуючої ролі в цьому зв'язку. Таким чином, поступово виникла нова парадигма, в якій раніше роз'єднані сфери (бізнес та екологічна відповідальність) почали взаємодіяти.

Другий етап розвитку звітності характеризувався посиленням технічної стандартизації через впровадження індикаторів. Зі зміцненням зв'язку між бізнесом і сталістю, звітування все більше зосереджувалося на обґрунтуванні бізнес-кейсів. Виникла потреба в формалізації та конкретизації звітності, що передбачала кількісну оцінку та порівнянність даних. Цей процес був ініційований органами зі стандартизації, які спільно з компаніями та консультантами намагалися надати структуру та чіткість складним питанням сталого розвитку. Хоча стандарти звітності забезпечують певну уніфікацію та порівнянність даних, вони не повинні ставати самоціллю. Сліпе дотримання стандартів може відволікати організації від розробки власних стратегій сталого розвитку. Ефективність звітності залежить від того, наскільки вона інтегрована в загальну стратегію організації та відображає її унікальні особливості.

Починаючи з 2013 року, звіти зі сталого розвитку стали більш комплексними та всеосяжними, охоплюючи широкий спектр нефінансових показників. Однак, надмірна кількість індикаторів ускладнювала розуміння загальної картини і ускладнювала порівняння різних організацій. Крім того, інвестори прагнуть оцінити, як стратегія сталого розвитку впливає на довгострокову вартість

організацій, і тому вимагають більш детальної та порівнянної інформації про нефінансові показники.

Для вирішення цієї проблеми організації почали фокусуватися на тих індикаторах, які мають найбільший вплив на фінансову вартість. Це призвело до розвитку інтегрованої звітності, яка дозволяє пов'язати стратегію сталого розвитку з бізнес-моделлю компанії. Інвестори все більше цікавляться тим, як компанії оцінюють та керують нефінансовими ризиками та можливостями. В той же час, природньо виникають запитання щодо того, наскільки прозорою є інтегрована звітність стосовно інформації про сталий розвиток, і чи не приховується вона серед інших даних.

Компанії почали приділяти увагу більш обмеженому набору (кількісних) стратегічних індикаторів. Ця нова тенденція, яку за Levin та Espeland [179, с.126], можна охарактеризувати як "перекласифікацію світу за категоріями, які більш відповідають новим метрикам", виявила певні напруження. Звітування стало ще більше пов'язане зі створенням (фінансової) вартості та фокусом на матеріальних (тобто стратегічно важливих) аспектах діяльності. Це зробило сталість більш привабливою для керівництва та інвесторів, але водночас це також призвело до напруження та дискомфорту з боку інших зацікавлених сторін, оскільки питання щодо цілісності звітності організацій все більше відсувалися на другий план. Деякі стейкхолдери стверджували, що звітування має бути спрямоване на краще розуміння діяльності організації, тоді як для інших груп зацікавлених сторін важливіша прозорість та цілісність організацій. Це підкреслює труднощі у зближенні тих, хто первинно зацікавлений в сталому розвитку, та тих, хто більше занурений у фінанси та бухгалтерію. Фінансова звітність є в значній мірі механічним інструментарієм, який полягає в тому, щоб отримати цифри у правильних колонках та правильно вести бухгалтерський облік, баланси та звіти про прибутки та збитки.

Процес узгодження різних аспектів сталого розвитку з бізнес-цілями, призвів до конкретного розуміння того, що означає бути організацією, яка звітує про сталий розвиток. Однак, це розуміння було частковим та не враховувало всіх нюансів.

Критики стверджували, що надмірний акцент на створенні вартості може призвести до втрати інших важливих аспектів сталого розвитку. Деякі фахівці висловлювали занепокоєння щодо того, що організації можуть надто сильно сфокусуватися на дотриманні стандартів та індикаторів, а не на розробці власної стратегії сталого розвитку. Це може призвести до формалізму та втрати справжнього розуміння того, що означає бути сталою компанією.

Створення та прийняття стандартів, індикаторів і контрольних показників було ключовим моментом у переході до звітності, орієнтованої на цінності. Ці технічні елементи полегшили порівняння практик сталого розвитку між різними організаціями, а також сприяли переведенню сталого розвитку у фінансову площину з точки зору звітування та представлення наслідків та досягнень зацікавленим сторонам.

Процес цифрової трансформації організацій в умовах переходу до Індустрії 4.0 (Industry 4.0, The Fourth Industrial Revolution) стає критично важливим, оскільки технології, такі як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, істотно змінюють організаційні процеси, включаючи фінансове звітування. Основною проблемою є визначення рівня зрілості цифрової трансформації організації, оскільки вона прямо впливає на здатність адаптувати фінансові системи до сучасних вимог. Від цього залежить ефективність збору, обробки та аналізу фінансових даних, що, в свою чергу, впливає на точність, повноту та своєчасність звітності. Зрілість цифрової трансформації також визначає здатність організації інтегрувати новітні технології у свої процеси фінансового управління, що дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й забезпечити прогностичні моделі для прийняття рішень. Наприклад, модель зрілості ERP, запропонована в дослідженні Elibal та ін. [180], підкреслює важливість адаптації технологій Індустрії 4.0 до специфічних потреб організацій, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність через кращу інтеграцію фінансових процесів. Дослідження показують, що ключовими факторами, які сприяють підвищенню зрілості, є інтеграція інформаційних систем, інвестиції в цифрові інновації та підвищення компетентності персоналу, що забезпечить ефективний перехід до Індустрії 4.0 та

трансформацію фінансового звітування.

Модель McKinsey 7S, розроблена Томом Пітерсом, Робертом Уотерманом, Джуліаном Філіпом та Ентоні Г. Атосом у 1980-х роках, залишається одним з найбільш широко використовуваних стратегічних інструментів для організаційної реструктуризації та планування. Ця модель визначає сім взаємозалежних елементів: стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль, персонал і навички.

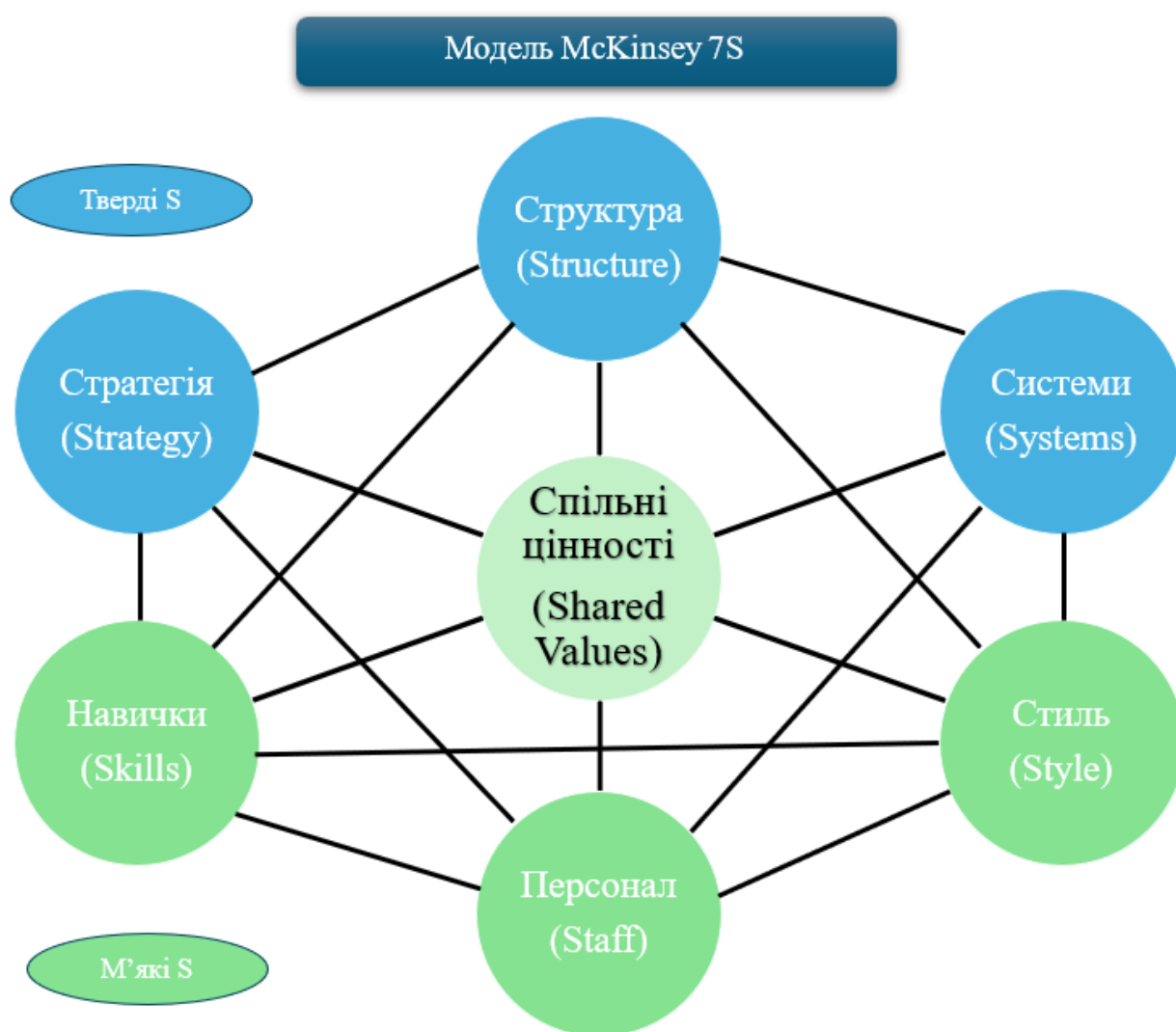


Рис. 2.17. Модель McKinsey 7S [розроблено автором на підставі [181].

Зокрема в роботі «У пошуках досконалості: Уроки найкращих американських компаній», яка написана Tom Peters та Robert Waterman у 1982 році, висвітлюються принципи корпоративного успіху, отримані на основі всебічного аналізу 43

високопродуктивних американських компаній [181]. Центральне місце в цьому дослідженні займає модель McKinsey 7S, розроблена в McKinsey & Company, консультантами якої були автори. Модель 7S систематично досліджує сім взаємозалежних елементів в організації, структурованих у дві категорії: «тверді» (hard) та «м'які» (soft) елементи - представлена на рис. 2.17. Ці компоненти мають вирішальне значення для досягнення організаційної ефективності та підтримки збалансованої системи функціонування.

1. Стратегія. Цей елемент відноситься до плану, розробленого організацією для збереження та нарощування конкурентних переваг з протягом тривалого часу. В проаналізованих компаніях успішні стратегії були простими, чіткими та адаптивними, зосередженими на реагуванні на зовнішні зміни та використанні ключових компетенцій. Стратегічне узгодження також ґрунтувалося на цінностях і меті, забезпечуючи відповідність короткострокової тактики довгостроковим цілям.

У контексті цифрової трансформації функції звітування стратегія має враховувати розвиток технологій для збору та аналізу даних, що стосуються TBL. Це включає інвестиції у платформи, які дозволяють автоматизувати звітування щодо сталого розвитку, включаючи екологічні показники, соціальні впливи та економічні результати. При цьому, вкрай важливим є проведення аналізу ефективності таких стратегій та їх здатності допомагати організаціям інтегрувати TBL у свої бізнес-процеси. В цьому контексті має забезпечуватися принцип 3Е - від англійських слів "economy", "environment" та "equity" (економіка, навколишнє середовище, справедливість). 3Е - це загальноприйнятий термін, який використовується для опису комплексного підходу до вирішення проблем, що поєднує в собі три основні складові: економіку, екологію та соціальну справедливість. Цей принцип набув широкого поширення у сфері сталого розвитку та вказує на необхідність збалансування цих трьох вимірів для досягнення довгострокової стійкості.

2. Структура стосується того, як організована компанія з точки зору відносин підпорядкування, ієрархії та комунікаційних потоків. Тематичні дослідження продемонстрували різні структурні моделі, але основний висновок полягає в тому,

що високоефективні організації працюють з гнучкою структурою, яка сприяє децентралізованому прийняттю рішень. Tom Peters та Robert Waterman виявили, що компанії з простішою, пласкою структурою здатні швидко реагувати на вимоги ринку та його зміни.

В свою чергу, цифрова трансформація вимагає адаптації організаційної структури для полегшення збору та обробки даних про TBL. Структурні зміни можуть включати створення нових відділів або команд, відповідальних за впровадження технологічних рішень для звітування про сталий розвиток. Успішна інтеграція TBL у структуру організації через цифровізацію є практичним аспектом того, як цифрові технології змінюють організаційні ієрархії та сприяють більш гнучким структурам управління.

3. *Системи* - це формальні та неформальні процеси, які підтримують щоденні операції, такі як системи вимірювання ефективності, інформаційні системи та механізми фінансового контролю. Надійні, але адаптивні системи дозволяють організаціям функціонувати безперебійно та ефективно, підтримуючи порядок і не пригнічуючи інновації. Послідовний зворотний зв'язок є загальною характеристикою успішних організацій, що забезпечує безперервне навчання та вдосконалення.

Системи звітування є критично важливим компонентом, який в практичній площині реалізовується через створення цифрових платформ для інтегрованого звітування, які автоматизують процеси збору даних, їх аналізу та надання інформації відповідно. Це включає використання аналітики великих даних (*big data*), штучного інтелекту та блокчейн-технологій для підвищення прозорості та достовірності інформації, щодо якої відбувається процес звітування.

4. *Спільні цінності* - це основні переконання та принципи, які закладені в культурі організації та керують поведінкою співробітників. На думку Tom Peters та Robert Waterman, ці цінності відіграють центральну роль у забезпеченні організаційної згуртованості та успіху. Організації, які досягли успіху, мали сильні, чітко сформульовані цінності, що пронизували всі аспекти діяльності, керуючи як довгостроковими стратегіями, так і повсякденними рішеннями. Використання

цифрових інструментів для комунікації та навчання дозволяє ефективніше поширювати та підтримувати цінності сталого розвитку як серед співробітників, так і демонструвати їх назовні.

5. *Стиль* - це підхід до лідерства та культурний стиль в організації. Лідерство у високоефективних компаніях часто характеризувалося партисипативним підходом, з акцентом на залученні працівників, розширенні їхніх прав і можливостей та сильним акцентом на корпоративній культурі. Лідери виступали в ролі зразків для наслідування, втілюючи цінності компанії та забезпечуючи відповідність культури та дій корпоративним цілям.

Лідери, які активно використовують цифрові інструменти для звітування про сталий розвиток, можуть ефективніше впроваджувати зміни в організації.

6. *Персонал* - цей елемент стосується можливостей та практики управління людськими ресурсами в організації, включаючи підбір персоналу, навчання та розвиток кар'єри. Досліджувані організації вирізнялися своїм прагненням наймати талановитих працівників, які відповідають організаційним цінностям, та інвестувати в розвиток своїх співробітників. Вони часто приділяють значну увагу вихованню талантів, гарантуючи, що співробітники мають необхідні навички, які відповідають вимогам бізнесу.

Зміна навичок персоналу є важливим аспектом інтеграції TBL через цифрову трансформацію. Співробітники повинні оволодіти новими цифровими інструментами для збору, аналізу та звітування за показниками сталого розвитку. Процес набуття необхідних компетенцій, опанування програм підвищення кваліфікації та нових моделей управління людськими ресурсами є базисною передумовою реалізації обумовлених змін.

7. *Навички* - це фактичні компетенції та здібності, які існують в організації. Тематичні дослідження підкреслили, що успішні організації приділяють значну увагу розвитку ключових навичок. Цифровізація потребує нових технічних навичок для впровадження інноваційних рішень в межах організації. Важливо керувати тим, як організації розвивають навички, що сприятимуть ефективному використанню цифрових інструментів. Це може включати підготовку кадрів з

технологічних рішень для звітування, таких як автоматизація процесів та аналітика даних.

Разом ці елементи допомагають організаціям скоординувати свої внутрішні процеси, щоб ефективно адаптуватися до змін і досягти стратегічних цілей. Застосування моделі McKinsey 7S складається з чотирьох важливих кроків. По-перше, проводиться ретельний аналіз поточної організаційної структури для виявлення неефективності та прогалин у процесах, спільних цінностях, баченні та місії. Цей початковий крок забезпечує всебічне розуміння внутрішньої динаміки. Другий крок фокусується на визначенні цілей трансформації для усунення цих недоліків. На третьому етапі розробляється план дій, який детально описує необхідні зміни для приведення семи елементів у відповідність до цілей організації. Нарешті, організація реструктуризується відповідно до цього плану, постійно відстежуючи взаємодію між елементами 7S. Оскільки кожен елемент взаємопов'язаний, зміни в одному аспекті, швидше за все, вплинуть на інші, що вимагає ретельного розгляду протягом усього процесу реструктуризації. Така динамічна природа робить модель 7S потужним інструментом для управління змінами у злагоджений і всеохоплюючий спосіб, забезпечуючи внутрішню узгодженість і стратегічну цілісність організації.

За результатами дослідження Косаоглу, В., та Demir, Е. [182] було з'ясовано, що найважливішим критерієм впровадження цифрової трансформації є «Стратегія», оскільки він має найбільшу питому вагу. Далі, в порядку спадання питомої ваги представлені такі критерії, як «Спільні цінності», «Структура», «Навички», «Сталість», «Системи», «Персонал», що є результатом оцінки їх впливу на цифрову трансформацію.

Застосування концепції потрійного критерію (Triple Bottom Line) через модель McKinsey 7S передбачає комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності організації шляхом інтеграції соціальних, екологічних та економічних аспектів. Така синергія може бути особливо корисною для організацій, які прагнуть до сталого зростання.

Хоча інтеграція TBL і моделі McKinsey 7S має численні переваги, можуть

виникнути проблеми з балансуванням трьох вимірів TBL, особливо в організаціях з обмеженими ресурсами або конфліктуючими пріоритетами.

Один із ключових викликів полягає у збалансуванні ресурсів для підтримки соціальних, екологічних та економічних вимірів TBL в умовах цифровізації. Також можуть виникати конфлікти між короткостроковими економічними інтересами та довгостроковими екологічними і соціальними цілями. У зв'язку з цим подальші дослідження мають зосередитися на розробці моделей оцінки ефективності цифрових трансформацій в контексті TBL, а також на пошуку оптимальних рішень для усунення конфліктів між різними вимірами сталого розвитку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертації здійснено комплексне оцінювання поточного стану системи корпоративного управління та внутрішнього контролю щодо функції звітування в умовах підвищеного регуляторного тиску, трансформації очікувань стейкхолдерів та актуалізації цілей сталого розвитку. Дослідження охоплює три ключові аспекти - побудову організаційної структури звітування, інтеграцію звітності в організаційні системи та взаємодію з ключовими стейкхолдерами.

Автором було проаналізовано структурно-функціональні характеристики систем звітування в корпоративному управлінні. На основі інституційного підходу виявлено закономірності формального впровадження практик звітності без їх реального впливу на діяльність компаній (декуплінг). Запропоновано типізацію негативних організаційних явищ, таких як greenwashing, window dressing та організаційне мовчання. Методологічну основу склали інституційний аналіз, порівняльна оцінка та кейс-метод.

Визначальним висновком є те, що формальна інтеграція на рівні IT-рішень без інтеграції процесів і ролей породжує фрагментацію, втрати якості та волатильність нефінансових рядів. Тому розділ обґрунтовує єдину архітектуру планування, обліку, контролю та аналітики з загальним реєстром показників, узгодженими правилами їх зміни та наскрізними контрольними точками якості. Обґрунтовано потребу в створенні системи управління даними (Data Governance), яка має враховувати такі елементи, як каталогізація джерел, моделі даних, трасування трансформацій, політика валідації KPI (визначення, формули, одиниці виміру, періодичність перегляду) і технологічна підтримка (включно з цифровими рішеннями та ШІ).

Така рамка переводить збір показників із проектного у процесний режим і створює умови для переходу від звітування як події до звітування як безперервної функції в операційній моделі обліку.

Водночас емпіричні результати за вибіркою з банківської сфери підтверджують структурну незбалансованість розкриттів (найбільш уразливим

залишається екологічний блок, соціальний є частково розвиненим, а управлінський - стабільний у формі, але малокількісний), що прямо визначає необхідність такого інтегрованого управління даними.

Чітко окреслено проблематику інституційного контуру звітування: без формалізованих політик та процедур взаємодії зі стейкхолдерами неможливо забезпечити належну оцінку суттєвості, релевантність показників і повноту розкриттів у звітності. У розділі узагальнено практики й очікування зовнішнього середовища, окреслено роль відкритості, відповідальності та захисту стейкхолдерів у зниженні інформаційної асиметрії між банком і суспільством, а також показано необхідність формалізувати ціннісні орієнтири через задачі та принципи TBL.

З урахуванням результатів аналізу сформульовано задачі, реалізація яких дозволить побудувати ефективну систему звітування, що відповідає цілям сталого розвитку та вимогам багаторівневих інституцій.

Таким чином, було закладене аналітико-методичне підґрунтя для формування рекомендацій та підходів, спрямованих на підвищення ефективності управління звітуванням.

На підставі наведених висновків подальша дослідницька діяльність покликана вирішити три взаємопов'язані групи завдань. Зокрема, необхідно спроектувати й формалізувати інтегровану модель управління звітуванням, де звітування функціонує як безперервний цикл в обліковій моделі, із визначеними власниками процесів і даних, календарем закриття періоду для нефінансових метрик та узгодженими контрольними процедурами.

Крім того, слід реалізувати Data Governance у вигляді реєстру ESRS/ESG-показників, моделей даних, правил зміни та валідації KPI, а також технічних рішень для автоматизації збору, верифікації та трасування інформації.

На завершення потрібно верифікувати інструменти оцінювання розкриттів - розробити й застосувати інтегральні індекси (щільності та повноти), перевірити їх робастність у динаміці та показати, як організаційні зміни (тон згори, перерозподіл відповідальності, політики взаємодії зацікавлених сторін) трансформують профіль прозорості банків. Сукупно ці завдання мають забезпечити перехід від виявленої

незбалансованості розкриттів до керованої, методично відпрацьованої системи звітування, придатної для регулярного зовнішнього оцінювання та прийняття управлінських рішень.

Результати проведеного аналітичного дослідження, що відображають основні положення даного розділу, опубліковані у працях автора [183, 184].

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗВІТУВАННЯМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

3.1. Методологія та етапи дослідження інтегрованої моделі управління звітуванням у сфері сталого розвитку

Аналіз, представлений у попередніх розділах дисертаційної роботи, окреслює цілісну аналітичну картину проблемного поля, що склалося у сфері управління звітуванням про сталий розвиток. Зібрані у процесі дослідження теоретичні, емпіричні та регуляторні положення дають змогу виокремити ключові концептуальні засади, необхідні для формування інтегрованої моделі управління звітністю. Саме ця модель, спрямована на узгодження стратегічних цілей організації з вимогами ESG-звітування, становить основну прикладну мету дисертаційної роботи.

Поступова трансформація економіки в напрямку соціальної, екологічної та управлінської відповідальності, зокрема через запровадження стандартів ESG, виявляє структурну розбіжність між вимогами до організацій та реальним станом їх управлінських і звітних практик. З огляду на сучасні виклики та нормативні тенденції, розробка прикладної моделі, яка б дозволила ефективно інтегрувати ESG-фактори в систему корпоративного управління та звітності, є не лише актуальною, а й необхідною для досягнення інституційної зрілості українських компаній.

Окремим аспектом є проблема недостатньої інституційної готовності організацій до впровадження сучасних систем управління даними, необхідних для ефективного ESG-звітування. Незважаючи на глобальну тенденцію до цифровізації управлінських процесів і активне впровадження інноваційних технологій (зокрема, інструментів ШІ та автоматизованих платформ обробки нефінансових даних), більшість українських організацій наразі демонструють обмежений рівень цифрової зрілості та не мають усталеної інфраструктури для збору, верифікації та аналітичного використання ESG-метрик.

Ця ситуація ускладнює не лише практичне впровадження нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ESRS чи GRI), але й стримує можливість інтегрувати звітування в процес стратегічного управління. У підсумку, без належної цифрової та методологічної підтримки, звітність втрачає функцію управлінського інструмента й зводиться до формального або декларативного документа. В українському контексті ця проблема ускладнюється як обмеженістю ресурсів, так і відсутністю сформованої культури обробки та верифікації нефінансових показників.

Узагальнюючи виявлені проблеми, третій розділ дисертаційної роботи має на меті сформулювати прикладну модель управління звітуванням сталого розвитку, яка відповідає потребам сучасного середовища та особливостям українських компаній. Центральним елементом запропонованої моделі є прагнення забезпечити узгодженість між стратегічними цілями сталого розвитку, управлінськими механізмами реалізації ESG-орієнтованих рішень та інформаційною політикою організації як засобом прозорості комунікації з ключовими стейкхолдерами.

Зрештою, результати дослідження спираються на багатовимірне осмислення проблем, розкритих у попередніх розділах, і мають на меті формування теоретичної та прикладної основи для впровадження ефективного, структурованого та адаптивного управління звітуванням у сфері сталого розвитку в умовах української економіки.

У межах даного дослідження об'єктом виступає система управління корпоративним звітуванням у контексті забезпечення сталого розвитку організацій. Такий підхід дозволяє розглядати звітування не як окрему інформаційну функцію, а як інтегрований елемент стратегічного управління, що виконує роль координатора між екологічними, соціальними та економічними пріоритетами компанії. З огляду на тенденції європейської інтеграції України, ключовим елементом об'єкта дослідження виступає впровадження вимог Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), зокрема для банківського сектору як найбільш зрілої з інституційної точки зору частини вітчизняної економіки.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління нефінансовим звітуванням, що спрямовані на забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю бізнесу. Змістовно це включає: організаційні механізми збору, обробки та подання ESG-даних; інституційні умови інтеграції звітності в корпоративну систему управління; практики використання ESG-метрик для стратегічного планування та оцінювання результативності; роль керівництва організацій у формуванні політик сталого розвитку.

Застосування прикладного підходу дозволяє деталізувати дослідження на рівні банків, як таких, що підпадають під регуляторні вимоги щодо обов'язкового розкриття нефінансової інформації. Особливу увагу приділено аналізу реальних кейсів впровадження систем сталого звітування у банках, зокрема у контексті трансформації внутрішньої управлінської звітності відповідно до вимог ESG-стандартів. Це дозволяє оцінити дієвість існуючих підходів, визначити основні бар'єри на шляху до впровадження та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення управлінських механізмів.

Таким чином, об'єкт і предмет дослідження мають прикладну спрямованість, зосереджену на трансформації управлінських практик у відповідь на екологічні, соціальні та регуляторні виклики, що формуються внаслідок еволюції глобальних стандартів корпоративної звітності.

З урахуванням теоретичного аналізу сучасних концепцій ESG-звітування, міжнародних підходів до сталого розвитку та інституційного контексту України, у дослідженні висувуються такі гіпотези:

Гіпотеза 1: відсутність сформованої практики сталого звітування в українських організаціях є наслідком низького рівня інституціоналізації ESG-управління та нормативної фрагментарності.

Гіпотеза 2: впровадження ESG-звітування у корпоративне управління потребує не лише нормативних вимог, а й формування внутрішньої інституційної інфраструктури - зокрема, інструментарію та механізмів моніторингу, мотиваційної політики та стратегічної інтеграції ESG-метрик.

Гіпотеза 3: системне запровадження ESG-звітування в українських організаціях можливе лише за умови розробки адаптивної моделі, що враховує національні особливості, інституційну незрілість та потреби різних груп стейкхолдерів.

Відповідно до окресленої мети та гіпотетичних припущень, дослідження має на меті вирішення таких ключових завдань:

- Ідентифікувати поточний стан впровадження практик ESG-звітування в Україні на прикладі банківського сектору, з урахуванням міжнародних зобов'язань, нормативного середовища та інституційної бази.
- Проаналізувати існуючі моделі ESG-інтеграції у корпоративне управління, з фокусом на їхню придатність до впровадження в умовах банківського сектору.
- Визначити бар'єри, що перешкоджають запровадженню цілісної системи сталого звітування, включаючи внутрішньоорганізаційні, регуляторні та методологічні обмеження.
- Розробити методологічні підходи та інструменти, які дозволять банкам адаптувати міжнародні стандарти ESG-звітування до національного контексту.
- Сформулювати рекомендації щодо інституційного забезпечення та управлінських практик, що сприятимуть впровадженню сталого звітування як повноцінного елементу системи стратегічного управління.

З огляду на теоретичну комплексність, інституційну незрілість практик ESG-звітування в Україні, а також прикладний характер дослідження, методологічний інструментарій був сформований на засадах міждисциплінарного підходу, що поєднує принципи економічної теорії, корпоративного управління, інституціонального аналізу, а також методи управлінського моделювання.

У дослідженні застосовувалися такі групи методів:

1. Теоретико-аналітичні методи. На етапі систематизації наукового дискурсу та виявлення концептуальних основ сталого розвитку та ESG-звітування були використані методи логічного аналізу, дедукції, індукції, контент-аналізу

наукових публікацій, а також порівняльного аналізу міжнародних стандартів нефінансової звітності (GRI, CSRD, ESRS, SASB, TCFD тощо).

Для цього застосовано огляд та порівняльний аналіз стандартів, а також контент-аналіз звітів банків (інтегрованих, стійкості, сталого розвитку та фінансових), корпоративних сайтів та публічних звітів та статистичних даних НБУ.

Це дозволило сформувати цілісне розуміння еволюції підходів до корпоративної відповідальності та стратегічного планування та отримати індекси щільності/повноти розкриттів для подальшого порівняння між банками та роками, і для включення в економетричні моделі.

2. Інституціональний аналіз. Враховуючи слабку нормативну регламентацію сталого звітування в Україні та фрагментарність практики, важливу роль відіграв інституціональний підхід, який дозволив оцінити відповідність ESG-інструментів існуючому регуляторному, культурному та організаційному середовищу. Особливу увагу було приділено застосуванню неоінституціонального підходу до пояснення причин організаційної інерції та формальної імітації у впровадженні ESG-практик. Метою було з'ясувати, як слабка або фрагментарна регламентація та існування декількох регуляторних рамок (НБУ, ESRS, Таксономія) впливають на практики розкриття інформації.

3. Метод системного підходу та моделювання. У розробці авторського бачення інтеграції ESG-факторів у систему стратегічного управління організацій використовувався системний підхід, що дозволив об'єднати фінансові та нефінансові параметри у єдину логіку прийняття управлінських рішень. На основі отриманих даних було здійснено побудову логіко-структурної моделі впровадження сталого звітування, а також ідентифікацію критичних вузлів у ланцюгу прийняття управлінських рішень.

4. Метод функціонального моделювання та SWOT-аналізу. З метою глибшого розуміння внутрішньої логіки впровадження ESG-звітування як управлінської функції в межах організаційної системи, у роботі застосовано елементи функціонального моделювання за методологією IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling). Цей підхід дозволив візуалізувати взаємозв'язки

між основними управлінськими функціями, інформаційними потоками та контрольними механізмами, які супроводжують впровадження принципів сталого розвитку в корпоративну практику. Через побудову функціональної діаграми було визначено критичні точки управлінського циклу, де ESG-фактори можуть бути ефективно інтегровані або, навпаки, блоковані через відсутність процедур, інституційної підтримки чи регламентованих індикаторів. З метою оцінити практичний потенціал/обмеження впровадження ESG-звітування в банківському секторі та перевести спостереження функціонального моделювання у стратегії змін та врегулювання було застосовано SWOT аналіз.

У такій конфігурації методи не конкурують, а взаємодоповнюють одне одного: теорія задає критерії, контент-аналіз формує вимірювані індикатори за ESRS, інституційний аналіз пояснює «чому» і «де» виникає інерція, IDEF0 показує «як» це організувати процесно, SWOT — «що робити зараз», а економетрика та експерти — «наскільки це працює» і «яка межа прийнятності» для управлінських рішень.

Особливу увагу у моделі приділено таким ключовим елементам:

- цілям сталого розвитку, які формують стратегічні орієнтири системи управління організації, визначаючи пріоритети у формуванні політик, розробці цілей, прийнятті управлінських рішень та оцінці ефективності на основі соціально-екологічних і управлінських критеріїв;
- інформаційній політиці організацій, як засобу внутрішньої та зовнішньої комунікації результатів. Інформаційна політика виконує функцію “інтерпретатора” метрик: вона задає принципи розкриття інформації (зокрема таких, як прозорість, достовірність, послідовність), обирає рівень деталізації, формат подання, баланс між кількісними і якісними показниками. Вона визначає внутрішню регламентованість: як організація збирає, перевіряє та верифікує дані, як включає ESG-показники у звітність управлінського рівня, як координує комунікацію між підрозділами. Крім того, вона інформаційна політика впливає на зовнішнє позиціонування організації: ESG-звіт не лише про відповідність вимогам, але й про демонстрацію стратегії, репутації та здатності до діалогу зі стейкхолдерами.

- управлінським механізмам, що забезпечують прийняття стратегічних і тактичних рішень на основі ESG-метрик, включаючи інструменти моніторингу, оцінювання та реагування на екологічні, соціальні та управлінські ризики й можливості. Такі механізми виступають основою трансформації нефінансових показників у дієві управлінські сигнали, що орієнтують організацію на довгострокову стійкість та відповідальність перед стейкхолдерами, що охоплює як функціональну, так і стратегічну роль управлінських механізмів у системі ESG-звітування.

Такий підхід дозволив перейти від декларативного рівня оцінки вимог ESG до інституційно-процесуального виміру, виявивши структурні бар'єри та можливості для формування ефективної звітності в межах операційної діяльності організацій.

Доповненням до функціонального моделювання став SWOT-аналіз, що застосовувався для оцінки практичного потенціалу та обмежень впровадження систем ESG-звітування в банківському секторі.

Застосування цього комплексу методів дозволило сформувану обґрунтовану модель управління звітністю у сфері сталого розвитку, що адаптована до українських інституційних умов, а також окреслити пріоритетні напрями реформування управлінських та нормативних підходів до ESG в корпоративній сфері.

Підґрунтям для побудови інтегрованої моделі управління звітністю в контексті сталого розвитку виступили ключові концепції сучасного фінансового управління, адаптовані до умов цифрової трансформації та регуляторної динаміки (представлені на рис.3.1).

Так, розробка інтегрованої моделі управління звітністю у сфері сталого розвитку передбачає спирання на низку сучасних фінансових, управлінських та інституціональних концепцій, які у сукупності формують міждисциплінарну методичну основу. До найбільш релевантних теоретичних підходів, які забезпечують логіку побудови системи ESG-звітування як елементу стратегічного управління можна віднести такі.

1. Концепція сталого фінансування (Sustainable Finance). Ця концепція

обґрунтовує необхідність включення нефінансових аспектів (екологічних, соціальних, управлінських) у процес фінансового планування, управління ризиками та звітності. Вона базується на тому, що сталий розвиток має не лише етичну, а й фінансову релевантність, оскільки ESG-фактори дедалі більше впливають на інвестиційні рішення, вартість капіталу та стабільність бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Sustainable Finance також служить ідейним підґрунтям для гармонізації стандартів нефінансового звітування (зокрема SFDR, EU Taxonomy, CSRD).

2. Концепція інтегрованого мислення (Integrated Thinking). Згідно з підходом IIRC (International Integrated Reporting Council), управлінські рішення мають ґрунтуватися на одночасному врахуванні фінансових і нефінансових параметрів. Це забезпечується за рахунок створення єдиної інформаційної бази, в якій фінансова та ESG-звітність синхронізовані в межах внутрішніх управлінських процесів (бюджетування, KPI, оцінка ризиків). Такий підхід дозволяє вийти за межі силосного управління, посилюючи цілісність корпоративної стратегії.

3. Управління ризиками в ESG-контексті. Вбудовані підходи до управління ESG-ризиками передбачають формування інтегрованої системи оцінки та моніторингу ризиків у площині екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління. У цьому контексті ключову роль відіграє Декларація схильності до ризиків (англ. Risk Appetite Statement (RAS)), яка задає допустимі рівні ризику відповідно до стратегічних орієнтирів компанії. Таким чином, Risk Governance в ESG-контексті формує інституціоналізовану рамку для прийняття рішень на основі ESG-метрик.

4. Агентська теорія. Застосування агентської теорії дозволяє розглядати звітність як інструмент зменшення інформаційної асиметрії між власниками капіталу (принципалами) та управлінцями (агентами). Прозора нефінансова звітність зменшує ризики опортуністичної поведінки менеджменту та підвищує довіру з боку інвесторів і регуляторів, особливо в умовах нових регуляторних викликів, зокрема впровадження обов'язкового звітування за стандартами ESRS.

5. Теорія фінансової гнучкості. Ця концепція обґрунтовує потребу у

впровадженні цифрової архітектури управління, що дозволяє масштабувати системи звітності та адаптувати їх до різних форматів, обсягів і типів ESG-даних. У контексті побудови інтегрованої моделі, цифрова гнучкість є необхідною умовою швидкого реагування на зміни регуляторних вимог і очікувань стейкхолдерів.

6. Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory). Ця теорія пропонує ширший підхід до корпоративного управління, де організація не лише створює цінність для акціонерів, але й несе відповідальність перед усіма групами стейкхолдерів - працівниками, громадами, постачальниками, клієнтами, державою. Вона є фундаментальною в контексті ESG, оскільки дозволяє переосмислити фінансову звітність як частину системи соціального контракту.

7. Теорія легітимації. Ця концепція виходить із припущення, що організації прагнуть узгодити свою діяльність із соціальними нормами, цінностями та очікуваннями для збереження легітимності. ESG-звітність у цьому контексті є інструментом демонстрації відповідності зовнішнім стандартам сталого розвитку, що, в свою чергу, зміцнює довіру з боку суспільства та ринку.

8. Ресурсна концепція (Resource-Based View, RBV). Ресурсна концепція розглядає нефінансові активи (репутація, довіра, соціальні зв'язки, інноваційний потенціал) як джерело конкурентної переваги. У зв'язку з цим, ESG-індикатори набувають значення стратегічних нематеріальних ресурсів, які необхідно ідентифікувати, вимірювати та інтегрувати у звітність.

9. Концепція множинного капіталу. Цей підхід, покладений в основу інтегрованої звітності (IR), розширює уявлення про економічну ефективність, включаючи фінансовий, виробничий, соціальний, людський, інтелектуальний і природний капітал. Він дозволяє краще зрозуміти, як діяльність організації створює або зменшує цінність у короткостроковій та довгостроковій перспективі.



Рис. 3.1 Ключові концепції сучасного фінансового управління [сформовано автором].

Загальнотеоретичний аналіз, представлений у розділах 1 і 2, у поєднанні з прикладною методологією, розкритою в підрозділі 3.1, формує підґрунтя для побудови інтегрованої моделі управління звітуванням у сфері сталого розвитку, що відповідає сучасним регуляторним, інституційним і стратегічним викликам. Така модель ґрунтується на концепціях сталого фінансування, управління ризиками, інтегрованого мислення, агентських відносин та цифрової трансформації звітності. Урахування глобальних стандартів (зокрема ESRS, ISSB Standards, GRI) і методологічна адаптація до українського контексту дозволили сформуванню інструментальну основу, що забезпечує реалізацію ESG-орієнтованих стратегій на рівні операційного та стратегічного управління.

У такому контексті постає завдання окреслення наукової новизни та практичної цінності отриманих результатів. Адже інтегрована модель управління звітуванням не лише заповнює виявлений на попередніх етапах аналітичний вакуум, а й пропонує концептуально новий підхід до ролі нефінансової інформації

в системі корпоративного управління організацій.

3.2. Наукова новизна та результати для управління звітуванням зі сталого розвитку на основі моделі інтегрованої звітності

Сьогодні екологічні, соціальні та управлінські (ESG) показники відіграють дедалі важливішу роль у звітності компаній. Вони визнані ключовими для довгострокової стійкості бізнесу. Проте аналіз літератури (розділ 1) та сучасних практик (розділ 2) свідчить про наступне: ESG-метрики в більшості випадків використовуються окремо - як інструмент для зовнішньої нефінансової звітності. Вони майже не пов'язані з фінансовим управлінням і працюють паралельно до звітності за МСФЗ або П(С)БО.

Через це виникає низка проблем - дані дублюються, показники не узгоджуються, працівники перевантажені, а управлінські рішення є відірваними від повної картини ризиків. До того ж, нові вимоги ESRS вимагають не просто звітувати, а об'єднати фінансові й нефінансові дані в одну цілісну систему. Наразі існуючі підходи - такі, як моделі McKinsey 7S, COSO або стандарти GRI залишаються релевантним, але окремо вони не забезпечують належну інтеграцію та синергію. Їх потрібно адаптувати до конкретних умов: внутрішніх процесів організації, наявних цифрових інструментів і потреб управління.

В умовах посилення регуляторного тиску та прагнення України до євроінтеграції потрібен новий підхід. Такий, що допоможе поєднати всі елементи звітності - фінансову, податкову, ESG в єдину логіку. Модель має бути адаптивною, цифрово гнучкою, масштабованою та орієнтованою на реальні управлінські цілі. Саме така концепція запропонована у даному дослідженні та детально представлена в цьому розділі.

Попри зростаючі вимоги до прозорості, функція звітування в багатьох організаціях України все ще розвивається фрагментарно. Податкова, фінансова та нефінансова звітність часто формуються у різних підрозділах однієї організації, з різними цілями, часто без узгодженого підходу до методології, термінів та структур даних. У цій системі звіти готуються на основі спільних, але не скоординованих

джерел даних, що призводить до неузгодженості показників, плутанини у внутрішній комунікації та втрати аналітичної цілісності інформації та даних.

Особливо критичною є ситуація, коли показники сталого розвитку не пов'язуються зі стратегічними цілями організації або не інтегруються у процес фінансового та бізнес планування. У таких випадках ESG-дані часто подаються формально, без належного аналітичного наповнення або впливу на прийняття рішень. Водночас ризики, які ці дані можуть відображати, наприклад регуляторні санкції, зниження інвестиційної привабливості або репутаційні загрози, не враховуються в периметрі системи управління ризиками. Декларація схильності до ризиків (RAS), навіть якщо і є складена з метою дотримання регуляторних вимог, існує окремо від середовища та показників ESG, що робить її лише теоретичною конструкцією.

Така ситуація ускладнює впровадження інтегрованих управлінських рішень, створює відчуття роз'єднаності між підсистемами звітності та стратегічним баченням організації, а також значно ускладнює дотримання нових вимог до звітування, зокрема ESRS або стандартів ISSB, які передбачають не просто звітність, а її тісний зв'язок із корпоративним управлінням, цілями сталого розвитку та операційною діяльністю суб'єктів звітування. Без такої узгодженості організація не лише втрачає ефективність, а й підвищує свою вразливість до зовнішніх викликів.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці адаптивної моделі трансформації традиційної системи звітності організації в інтегровану архітектуру, здатну забезпечити комплексне управління звітністю з урахуванням фінансових, податкових, статистичних та нефінансових (ESG) вимог.

Пропонується модель, яка системно поєднує відомі концепції McKinsey 7S та Triple Bottom Line, інтегруючи їх безпосередньо у структуру ESG-звітності відповідно до чинних стандартів ESRS. Принциповим аспектом цього підходу є поетапна трансформація існуючих підрозділів, що займаються підготовкою звітів, без потреби у їх повному дублюванні чи створенні зайвих бюрократичних перешкод. Такий підхід дозволяє зберегти ефективність, одночасно адаптуючи

систему до нових вимог. Модель враховує, що:

- поточні функції звітування здебільшого орієнтовані на МСФЗ (або інші релевантні стандарти фінансової звітності) та податкові вимоги та не забезпечують ефективної інтеграції нефінансових показників;
- існує дублювання джерел даних в організації при паралельній підготовці звітів для різних цілей, що спричиняє надмірне ресурсне навантаження;
- відсутні універсальні підходи до уніфікації даних, які б забезпечували масштабованість та відповідність як місцевим, так і міжнародним вимогам.

Модель орієнтована на гнучку адаптацію, з можливістю масштабування та диференційованого підходу до вибору між власними та аутсорсинговими ресурсами. Автором розроблено:

- механізм прийняття управлінських рішень щодо розподілу звітних задач, заснований на оцінці вартості, ризиків витоку чутливої інформації та організаційних пріоритетів;
- цифрову архітектуру моделі, яка дозволяє інтегрувати Big Data, III та хмарні інфраструктури як інструменти автоматизації обробки даних для різних цілей звітності;
- методичний підхід до оцінки ефективності трансформації системи звітності, включаючи прямі вигоди (зменшення витрат на дотримання нормативних вимог, уникнення штрафних санкцій) та непрямі (економія часу, підвищення прозорості, зростання довіри інвесторів).

Структурований опис результатів дослідження автора представлений наступним чином:

- **Синтез концептуальних моделей.** Вперше запропоновано та обґрунтовано модель управління функцією інтегрованої звітності, що поєднує принципи McKinsey 7S і Triple Bottom Line (TBL), доповнену елементами цифрової архітектури (AI/Big Data/хмари), інтегрованою в систему корпоративного

управління на прикладі банківського сектору.

- **Формалізація архітектури звітування.** Виділено та формалізовано три взаємопов'язані підсистеми: Системи управлінського контролю (MCS), Системи сталого контролю (SCS) та Інформаційно-управлінські системи (IMS). Обґрунтовано зв'язування MCS та SCS через IMS як інтегровану архітектуру даних і контролю, що забезпечує узгодженість фінансових та нефінансових показників.
- **Інституціоналізація зв'язку RAS-ESG-ESRS.** Розроблено та інституціоналізовано зв'язок між системою управління ризиками (RAS), практиками сталого управління (ESG) та стандартами звітності (ESRS). Це створює управлінський «міст», який перетворює ESG-ризики на конкретні показники, що підлягають розкриттю у звітності.

Таким чином, дослідження пропонує новий підхід, який полягає не у створенні додаткової звітної функції, а в інтеграції та адаптації існуючих функцій звітування в єдину гнучку управлінську модель, здатну відповідати вимогам сталого розвитку та цифрової економіки в умовах регуляторного навантаження в Україні.

У межах даного дослідження важливе методологічне підґрунтя, яке є основою для запропонованого авторського підходу, становить концепція, викладена Peter Morris у праці *The Management of Projects* (1994) [185], де автор одним із перших акцентував увагу на тому, що проєкти не можуть розглядатися як ізольовані тимчасові структури, відірвані від стратегічного контексту організації. На думку Peter Morris, ефективне проєктне управління має ґрунтуватися на тісному взаємозв'язку між довгостроковими корпоративними цілями, інституційним середовищем та поточними тактичними завданнями. Це означає, що будь-який проєкт - зокрема, у сфері управління змінами, впровадження інновацій або звітності, повинен бути пов'язаний із загальною стратегічною логікою організації, її цінностями та очікуваннями стейкхолдерів.

Слід наголосити, що основний виклик полягає в складності інтеграції. Часто на папері ідея зв'язку між стратегією та проєктами виглядає логічною, але на

практиці вона вимагає значних організаційних зусиль. Це потребує не лише наявності чіткої корпоративної стратегії, а й ефективних механізмів її "декомпозиції" до рівня окремих проєктів. У багатьох організаціях, особливо великих і бюрократичних, існує значний розрив між вищим керівництвом, що формує стратегію, та командами, що реалізують проєкти. Крім того, підхід Морріса, що ґрунтується на плануванні та стратегічному вирівнюванні, може не повною мірою враховувати особливості сучасних гнучких (Agile) методологій. У Agile-середовищі, де проєкти часто адаптуються до змінних вимог і ринкових умов, жорсткий зв'язок із початковою довгостроковою стратегією може стати обмежувальним фактором. Гнучкість, необхідна для швидкого реагування на зміни, може конфліктувати з необхідністю підтримувати постійне вирівнювання з сталою корпоративною стратегією.

У цьому контексті наукова новизна даної роботи полягає у тому, що запропонована інтегрована модель управління звітуванням сталого розвитку осмислюється як проєктна архітектура, що вписується у стратегічну логіку трансформації управлінських процесів. Впровадження ESG-звітування розглядається не як суто регуляторна вимога або інформаційна процедура, а як управлінський проєкт із багаторівневими завданнями, що вимагає залучення власників, вищого керівництва, реорганізації функціональних блоків, зміни систем мотивації, а також інституційного навчання персоналу.

Такий підхід дозволяє перейти від статичного сприйняття звітності до її динамічного трактування як інструменту стратегічного управління змінами, що забезпечує цілісну трансформацію організації в бік сталості. Інтерпретація положень Морріса у зв'язці з поставленими у дисертації завданнями дає змогу визначити ESG-звітність як проєктне явище, яке несе в собі як елемент відповідальності, так і вектор розвитку для організації. Таким чином, модель містить інституціонально інтегрований підхід до звітності, де цілі, метрики, управлінські механізми та інформаційна політика функціонують у рамках єдиного стратегічного проєкту сталого розвитку.

З огляду на комплексний характер завдань, які постають перед сучасними

організаціями у сфері впровадження сталого звітування, особливої актуальності набуває пошук інструментів, здатних забезпечити всебічну інтеграцію нефінансової інформації в управлінську систему компанії. В умовах фрагментованості існуючих практик та нормативної невизначеності для українських компаній, зростає потреба у методичних підходах, які дозволили б поєднати стратегічні орієнтири, внутрішньоорганізаційні фактори та вимоги до звітності за стандартами ESRS. Ця необхідність узгодження різнорівневих управлінських елементів вимагає структурного інструментарію, що дозволяє системно зіставити елементи організаційної архітектури з параметрами сталого розвитку.

У цьому контексті автором запропоновано використання інтеграційної матриці, яка поєднує підходи моделі McKinsey 7S, однієї з найвідоміших моделей аналізу внутрішнього середовища організації, із концепцією Triple Bottom Line (TBL), що фокусується на створенні екологічної, соціальної та економічної цінності, та з положеннями стандартів ESRS, що встановлюють нормативні вимоги до структури ESG-звітування в Європейському Союзі, які наразі активно імплементуються на законодавчому та нормативному рівні в Україні.

Запропонована матриця дозволяє формалізувати взаємозв'язки між управлінськими елементами (стратегія, структура, процеси, культура, стиль керівництва, персонал і системи) та параметрами сталого розвитку, що, у свою чергу, відкриває можливості для комплексного планування та оцінки зрілості організацій у впровадженні ESG-звітності. Такий підхід забезпечує не лише стратегічне вирівнювання (alignment) між довгостроковими цілями сталого розвитку та операційними практиками організації, а й дає змогу виявити внутрішні бар'єри, зони відповідальності та сфери, які потребують трансформації.

У результаті, запропонований інструмент може бути застосований як практична методична основа для оцінки, планування та впровадження системи сталого звітування в організаціях, що функціонують у контексті інтеграції до європейського нормативного простору. Його цінність полягає у міждисциплінарному поєднанні класичних управлінських концепцій з сучасними

вимогами до прозорості та підзвітності в площині ESG, що й забезпечує відповідність моделі як науковим, так і прикладним завданням дослідження.

Таблиця 3.1

Матриця відповідностей McKinsey 7S, Triple Bottom Line (TBL), ESG та вимог ESRS

Елемент McKinsey 7S	Тип елементу	Відповідні блоки TBL/ESG	Метрики ESRS
Стратегічне вирівнювання	Hard	Економічний (E) + Стратегічне узгодження з ESG	ESRS 2 SBM (стратегія)
Організаційна структура	Hard	Управління (G) + Організаційна ієрархія	ESRS G1 (управління)
Системи - Процеси звітності	Hard	Екологічний (E) + процеси MCS/SCS/IMS	ESRS E1, S1, G1 (показники процесів)
Культура та цінності	Soft	Соціальний (S) + Культура, орієнтована на зацікавлені сторони	ESRS S1 (соціальні цінності)
Лідерство та стиль управління	Soft	Управління (G) + Лідерство та RAS	ESRS G1 (лідерство)
Персонал	Soft	Соціальний (S) + Потенціал для впровадження ESG	ESRS S1 (HR/освіта)
Навички	Soft	Набір (E/S/G) + Компетенції у сфері ESG-звітності	ESRS 2 IRO, E1-S1-G1 (показники компетенцій)

Джерело: складено автором.

Нижче в таб. 3.2 представлено узагальнення стандартів ESRS в розрізі категорій.

Таблиця 3.2

Стандарти ESRS в розрізі категорій

Категорія стандарту	Назва стандарту	Опис та сфера застосування
Наскрізні стандарти (Cross-cutting)	ESRS 1: Загальні вимоги	Встановлює загальні принципи та концепції, що лежать в основі звітності за ESRS, такі як принцип подвійної суттєвості (double materiality), ланцюг створення вартості, загальні вимоги до розкриття інформації.
	ESRS 2: Загальні положення	Визначає основні області звітності (управління, стратегія, управління впливами, ризиками та можливостями, а також показники та цілі), інформація за якими є обов'язковою для всіх компаній.
Тематичні	E1-E5	Навколишнє середовище:

Категорія стандарту	Назва стандарту	Опис та сфера застосування
стандарти (Topical)	(Environmental)	E1 Зміна клімату E2 Забруднення E3 Водні та морські ресурси E4 Біорізноманіття та екосистеми E5 Використання ресурсів та циркулярна економіка
	S1-S4 (Social)	Соціальна сфера: S1 Власні працівники S2 Працівники в ланцюгу створення вартості S3 Вплив на громади S4 Клієнти та кінцеві споживачі
	G1 (Governance)	Управління: G1 Ділова етика
Галузеві стандарти (Sector-specific)	Розробляються та будуть поступово вводитися	Ці стандарти будуть містити додаткові вимоги, специфічні для певних галузей, для більш деталізованого розкриття інформації.

Джерело: складено автором на основі 139, 140.

Загальні стандарти та тематичні стандарти не залежать від галузі, тобто вони застосовуються до всіх організацій незалежно від того, в якій галузі або галузях вони здійснюють свою діяльність. Галузеві стандарти застосовуються до всіх організацій у межах певної галузі. Вони стосуються наслідків, ризиків та можливостей, які можуть бути суттєвими для всіх організацій у певній галузі та які не охоплюються або недостатньо охоплюються тематичними стандартами.

Запропонована інтеграційна модель на основі поєднання концепцій McKinsey 7S, Triple Bottom Line (TBL) та вимог ESRS дозволяє сформувати узгоджену архітектуру управління звітністю, яка охоплює як структурні ("hard"), так і поведінкові ("soft") елементи організації. Такий підхід забезпечує не лише функціональну інтеграцію ESG-звітності у систему корпоративного управління, а й трансформацію організаційної культури, мотиваційних механізмів та лідерських практик відповідно до цілей сталого розвитку. Узгодження "hard" елементів (стратегії, структури, процесів) з "soft" компонентами (цінностей, стилю управління, навичок персоналу) є необхідною умовою для подолання інституційної інерції та формування цілісної системи відповідального управління.

Крім того, модель дозволяє вбудувати TBL-метрики: економічну, соціальну

та екологічну ефективність, - безпосередньо у процес стратегічного управління організацією, що, своєю чергою, дає змогу оцінювати результативність діяльності організації не лише з позицій фінансових показників, а й через призму створення суспільної цінності та збереження довкілля. Таке розширене трактування ефективності управління відповідає сучасним тенденціям розвитку корпоративної звітності, де особлива увага приділяється соціальному впливу, сталому використанню ресурсів та прозорості процесів прийняття рішень.

Крім того, важливою інноваційною складовою моделі є врахування трьох підсистем управління у функції звітування: системи управлінського контролю (MCS), системи контролю сталого розвитку (SCS) та системи управління інформацією (IMS). Інтеграція цих компонентів забезпечує безперервність та достовірність інформаційних потоків у межах організації, дозволяючи формувати комплексну аналітичну базу для управлінських рішень. Зокрема, MCS відповідає за загальний контроль відповідності діяльності організації цілям та політикам; SCS забезпечує моніторинг екологічних, соціальних та управлінських індикаторів; IMS виконує функцію інтеграції, зберігання, обробки та верифікації даних, що є критично важливим в умовах цифровізації управлінських процесів.

Таким чином, у межах побудованої моделі реалізується концепція синергії управлінських підсистем, яка дозволяє уникнути фрагментації в управлінні ESG-звітуванням та забезпечити його інституційну сталість. Включення цих елементів не є декларативним - воно ґрунтується на глибокому аналізі проблем, викладених у попередніх розділах дисертації, і покликане забезпечити прикладну реалізацію принципів інтегрованого підходу до корпоративної звітності в умовах трансформації систем управління.

У сучасному корпоративному управлінні декларація схильності до ризику (Risk Appetite Statement, RAS) є ключовим інструментом стратегічного планування, який визначає допустимі межі ризиків, що організація готова прийняти для досягнення своїх цілей. Концептуально, RAS ґрунтується на теорії управління ризиками (Risk Governance), згідно з якою ризики мають бути не лише виявлені та оцінені, а й формалізовані в управлінському полі як складова стратегічної логіки

організації [186]. Це означає, що організація має чітко артикулювати не тільки типи ризиків (фінансових, операційних, репутаційних, екологічних, соціальних тощо), які вона визнає як релевантні, але й рівень їхньої прийнятності в конкретних умовах.

Теоретичне підґрунтя застосування RAS пов'язане з еволюцією корпоративного управління в напрямку системного підходу до ризик-менеджменту, де схильність до ризику розглядається як формалізоване відображення стратегії організації. Наприклад, у моделі Enterprise Risk Management (ERM), запропонованій COSO [187], RAS виступає елементом взаємозв'язку між зовнішнім контекстом, стратегічними цілями та управлінськими процесами організації. У цьому контексті, декларація схильності до ризику є своєрідним «мостом» між стратегічними документами організації та операційними діями її структурних підрозділів.

У контексті ESG-звітування, важливість RAS зростає у зв'язку з необхідністю не лише фіксувати екологічні та соціальні наслідки діяльності, а й управляти ними в режимі реального часу. Вбудовування ESG-ризиків у RAS дозволяє організації задати граничні значення допустимого впливу на довкілля, суспільство та управлінські процеси, які, в свою чергу, мають бути інтегровані у систему нефінансової звітності. Така інтеграція гарантує, що звітність перестає бути суто інформаційною функцією і набуває прогностичного та регуляторного характеру, оскільки дозволяє виявляти порушення встановлених меж і лімітів та здійснювати коригувальні дії до моменту прояву критичних наслідків.

Крім того, інтеграція RAS з ESG-метриками створює умови для узгодження KPI різних рівнів - стратегічного, тактичного та операційного. Зокрема, якщо у декларації RAS організація вказує на нульову терпимість до забруднення води у виробничих процесах, це має знайти відображення у звітних метриках відповідного екологічного стандарту (наприклад, ESRS E2 «Забруднення»), а також у внутрішній системі контролю, що визначає відповідальність, індикатори та санкції. Це забезпечує прозору лінію відповідальності: від управлінських цілей до звітної інформації, що розкривається зовнішнім користувачам.

У межах запропонованої в межах цього дослідження інтегрованої моделі управління звітністю, поєднання RAS із системою звітності виконує ще одну критичну функцію - вбудовування нефінансових ризиків у фінансову логіку управління організації. Це є особливо актуальним в умовах динамічного регуляторного середовища та підвищених вимог до відповідальності бізнесу. Таким чином, RAS в моделі відіграє роль зв'язуючого механізму, що поєднує стратегічну орієнтацію організації, внутрішні процедури управління ризиками та зовнішню звітність, формуючи умови для комплексного, адаптивного і передбачуваного управління сталим розвитком.

Концептуальна рамка інтегрованої моделі ESG-звітності (7S + Triple Bottom Line)

Нова модель управління ESG-звітністю пропонується як синтез класичних управлінських рамок McKinsey 7S та концепції Triple Bottom Line (від англ. TBL, концепція потрійного критерію), доповнений інтеграцією цифрової інфраструктури. Мета - створити адаптивну, масштабовану і динамічну систему, що забезпечує сталі результати в багатовимірному просторі (People, Planet, Profit) навіть в умовах низької цифрової зрілості бізнесу. В основі моделі лежить сім взаємопов'язаних елементів 7S, кожен з яких скоригований з урахуванням ESG та цифровізації, а також цілі концепції потрійного критерію як міри успіху:

Strategy (Стратегія): Стратегія організації інтегрує ESG-пріоритети і цифрову трансформацію. Це означає, що сталий розвиток стає частиною корпоративної стратегії, яка одночасно враховує інвестиції в IT-інфраструктуру. Стратегічні плани встановлюють цілі за трьома вимірами Triple Bottom Line - економічні, екологічні та соціальні результати.

Наприклад, стратегія включає цілі зі зменшення викидів, розвитку громад і прибутковості, а для їх досягнення передбачає впровадження Big Data та AI для моніторингу прогресу. Така подвійна (ESG + цифрова) стратегія гарантує узгодженість напрямку розвитку і дозволяє гнучко реагувати на регуляторні зміни (через передбачені процеси оновлення показників згідно з CSRD/ESRS).

Structure (Структура): Організаційна структура налаштовується для

підтримки ESG-звітності та цифрових процесів. Створюються крос-функціональні команди або робочі групи, що об'єднують фахівців зі сталого розвитку, фінансистів та ІТ-експертів. Призначаються відповідальні за ESG (наприклад, директор зі сталості) та за дані/цифрові рішення (CIO/CDO), які співпрацюють між собою. В українських реаліях, де компанії менші і цифрова зрілість низька, структура може передбачати аутсорсинг або партнерства - наприклад, залучення консалтингу для впровадження хмарної ESG-платформи. Головне, щоб структура забезпечувала швидкий потік інформації від операційних підрозділів до центру прийняття рішень та назад. Це дозволить масштабувати систему: коли зростає кількість показників чи дочірніх компаній, структура має вже визначені канали, як додавати нові дані та звітні одиниці.

Systems (Системи): Під системами розуміємо як бізнес-процеси, так і цифрову інфраструктуру, що підтримує ESG-звітність. У пропонованій моделі цей елемент відіграє ключову функціональну роль. Система включає єдину базу даних ESG (з можливістю збору Big Data з різних джерел), інструменти аналітики (AI/ML) і хмарну платформу для збереження та обміну інформацією. Всі дані щодо екологічних, соціальних та управлінських показників збираються автоматизовано і в режимі реального часу там, де це можливо.

Процеси (workflow) налаштовані так, щоб забезпечити відповідність стандартам - система автоматично зіставляє зібрані показники з вимогами GRI, SASB, ESRS тощо і генерує потрібні звітні форми. Масштабованість досягається завдяки хмарним технологіям: при збільшенні обсягу даних або нових вимог достатньо додати відповідні модулі чи оновити налаштування платформи, без перебудови всіх процесів.

В Україні, де багато компаній не мають власних ІТ-систем для цього, акцент робиться на готових SaaS-рішеннях та відкритих стандартах (наприклад, XBRL для подання даних), що знижує бар'єр входу.

Shared Values (Спільні цінності): У центрі моделі - корпоративні цінності, які відображають принципи сталого розвитку (people, planet, profit) і пріоритет інновацій. Відповідно до логіки моделі McKinsey 7S, спільні цінності об'єднують

всі інші елементи. Це означає, що керівництво і співробітники поділяють розуміння важливості ESG-цілей та цифрових новацій. Культура організації підтримує прозорість, відповідальність і готовність сприймати та навчатися новому. Для України це особливо важливо, адже історично ESG-звітність не була поширена - отже, формування культури відповідального ставлення до даних і сталості є необхідною умовою успіху. Спільні цінності мають включати етичні засади використання ШІ (зокрема, упередження, конфіденційність, приватність) та екологічну свідомість при роботі з технологіями (наприклад, врахування впливу дата-центрів на довкілля). Сформовані цінності сприятимуть тому, що всі рішення, від інвестицій до операцій, - перевіряються на узгодженість із ESG-принципами.

Style (Стиль керівництва): Лідерство в межах моделі повинно демонструвати прихильність до ESG і цифрових інновацій. Вище керівництво задає тон, активно підтримуючи ініціативи сталого розвитку та цифрової трансформації. Стиль керівництва зміщується від командно-контрольного до більш адаптивного і візіонерського: лідери заохочують експерименти з новими технологіями (наприклад, пілотні проекти із застосуванням ШІ для ESG), відкрито комунікують важливість ESG-цілей і відзначають успіхи у досягненні результату. В українських організаціях, де цифрова культура може бути слабкою, керівники мають особисто долучитися до трансформації - наприклад, проходити тренінги з ESG та data-driven менеджменту, демонструючи приклад. Гнучкий стиль також означає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища: якщо регулятор анонсує нові показники зі звітування, керівництво негайно ініціює коригування внутрішніх KPI і ресурсів під це. Таким чином, стиль керівництва перетворюється на рушійну силу змін, а не гальмо.

Staff (Персонал): Цей елемент охоплює людей та організаційні одиниці, залучені до ESG-звітності. Модель передбачає наявність або розвиток компетентної команди зі сталого розвитку, а також IT-спеціалістів, аналітиків даних. З огляду на дефіцит кадрів у цій сфері в Україні, організації можуть об'єднувати зусилля - наприклад, через асоціації бізнесів обмінюватися експертизою чи спільно наймати консультантів. Штатний розклад може включати

посадові ролі, такі як ESG-менеджер, аналітик з обробки ESG-даних, фахівець з регуляторної відповідності. Важливо, щоб персонал був мотивованим і розумів, як цифрові інструменти спрощують їхню роботу - наприклад, автоматизація рутинних зборів даних дозволяє зосередитися на аналізі та вдосконаленні показників.

Модель також підтримує принцип “правильні люди на правильних місцях”: перерозподіл функцій може знадобитися, щоби залучити до ESG-процесів фінансові, операційні, IT-відділи. Усі співробітники повинні усвідомлювати свій внесок у загальний ESG-рейтинг організації, що стимулює міжфункціональну співпрацю.

Skills (Навички): Окремо виділяються навички та компетенції, необхідні для підтримки системи. Модель фокусується на розвитку двох груп навичок: ESG-експертизи (розуміння стандартів, методик обчислення впливу тощо) та цифрової грамотності (вміння працювати з великими масивами даних, аналітичними платформами, ШІ-інструментами).

Тому концептуальна рамка включає систему навчання і тренінгів: регулярні програми підготовки з ESG (наприклад, курси GRI) і з цифрових технологій (курс з data science, базової роботи з хмарними сервісами). Крім того, навички повинні підтримуватися практикою - працівники залучаються до аналізу реальних ESG-даних, використання дашбордів, інтерпретації ШІ-передбачень. За необхідності, організація розширює компетенції через залучення експертів або співпрацю з навчальними закладами задля стажування студентів, що володіють сучасними IT-навичками. У підсумку формується організаційна спроможність, яка дозволяє системі звітності бути стійкою: навіть якщо вимоги зміняться чи обсяги даних зростуть, персонал матиме знання і навички, щоб не відставати.

Triple Bottom Line (Лінія потрібного результату):

На відміну від перелічених 7 елементів (7S), Triple Bottom Line (TBL) виступає цільовою рамкою моделі. Вона визначає, які результати повинна забезпечити система управління ESG-звітністю: збалансоване покращення за трьома напрямками, такими як людський капітал і суспільство (People), довкілля (Planet) та фінансова стійкість (Profit).

Концептуальна модель передбачає, що всі елементи 7S спрямовані на досягнення саме цих трьох груп показників. Стратегія встановлює цілі по кожному з трьох компонентів, система метрик і даних відстежує прогрес по кожній лінії (наприклад, соціальні метрики - плинність кадрів, індекс задоволеності працівників; екологічні - вуглецевий слід, споживання ресурсів; економічні - прибуток, ROI з урахуванням ESG-ризиків). Важливо, що модель інтегрує TBL на концептуальному рівні - тобто не розглядає прибуток ізольовано від впливу на суспільство та природу. Таке інтегроване мислення узгоджується з підходом Integrated Reporting та вимогами нових стандартів (CSRD вимагає розкриття як фінансових, так і показників сталого розвитку в єдиному звіті).

Узагальнено, скоригована модель 7S/TBL з цифровою інфраструктурою діє як цілісна система. Спільні цінності забезпечують культурну основу, стратегія і структура задають напрямок і організаційні механізми, системи (разом з ІІІ, Big Data, хмарою) забезпечують технологічний каркас, стиль та персонал - лідерство й людський фактор для реалізації, навички - підтримують розвиток компетенцій. Все це орієнтовано на досягнення цілей концепція потрійного критерію (TBL) - довгострокових цінностей для бізнесу і суспільства. Модель враховує українські реалії, наголошуючи на поступовому впровадженні технологій (спершу базові хмарні рішення, далі аналітика) та нарощуванні кадрового потенціалу. Завдяки цьому вона є масштабованою та гнучкою: організація може почати з малого (наприклад, сформувати ESG-стратегію і зібрати основні дані в хмарній таблиці) і поступово розширювати систему до повноцінної платформи. Коли з'являються нові регуляції чи стандарти, модель вже містить механізми моніторингу і оновлення - таким чином, бізнес завчасно адаптується до "правил гри", що змінюються.

Запропонована інтегрована концептуальна рамка може стати новим науковим внеском в теорію управління, оскільки поєднує перевірені часом підходи (7S, Triple Bottom Line) із сучасною парадигмою цифрової стійкості. Вона відображає cutting-edge практики та враховує прогалини попередніх моделей (які недооцінювали цифрову складову). Така модель може бути використана в дисертації як нова

наукова пропозиція, здатна підвищити ефективність ESG-управління і забезпечити українським компаніям конкурентні переваги в умовах глобальної сталості та цифрової економіки.

Наукова новизна запропонованої моделі полягає не лише у структурному поєднанні цифрових інструментів та ESG-метрик, а й в інтеграції концептуальних основ фінансового управління, які традиційно розглядалися фрагментарно. У моделі вони трансформуються в єдину архітектуру прийняття управлінських рішень у сфері звітності сталого розвитку.

Інтегрована модель впровадження управління звітністю сталого розвитку

На цьому етапі пропонується перехід від аналітичних висновків і концептуальних рамок, сформованих у попередніх частинах дослідження, до побудови та операціоналізації інтегрованої моделі впровадження управління звітністю зі сталого розвитку. Вихідною методологічною установкою є поєднання регуляторних вимог ESRS та IFRS S1/S2 із сучасними практиками корпоративного управління, ризик-менеджменту та інженерії даних.

Предметом моделювання виступає не стільки сам звіт як документ, скільки керований виробничий процес створення інформаційної цінності: від формування цілей і меж прийняттого ризику до відтворюваних процедур збирання, перевірки й розкриття даних із наданням зовнішньої впевненості щодо звітності зі сталого розвитку.

За обраним практичним підходом, побудова моделі спирається на три ключові принципи. Перший - стратегічне вирівнювання (alignment) через співставлення (mapping) елементів моделі McKinsey 7S на логіку Triple Bottom Line та блоки ESRS, що переводить нефінансові орієнтири у зрозумілі управлінські цілі, KPI та політики. Другий - ризик-орієнтованість із формалізацією Декларації схильності до ризиків (Risk Appetite Statement, RAS), де для суттєвих елементів задаються порогові значення і тригери управлінської реакції. Третій - єдність “даних і контролю”, реалізована через триєдину архітектуру MCS-SCS-IMS: управлінський контур (MCS) забезпечує прийняття та ескалацію рішень, контур

сталого розвитку (SCS) - безперервний моніторинг показників і відповідність RAS, інформаційний контур (IMS) - стандартизацію джерел, метадані, журнали якості та відтворюваність розрахунків.

Запропонована модель розглядається як відповідь на два класичні обмеження впровадження: організаційну крихкість і вади ручного звітування. Перше долається через модель зрілості та масштабованості: функція розгортається поетапно - від мінімальної відповідності до стратегічної вбудованості, із чіткими умовами переходів, що забезпечують структурну та навантажувальну стійкість. Друге усувається через інформаційний периметр, який визначає правила доступу, шифрування, журналювання та взаємодії з зовнішніми учасниками. Такий периметр, поєднаний із підходом assurance-by-design, надає аудиторський слід “за замовчуванням” і знижує транзакційні витрати на підтвердження звітності.

Методологічно модель вибудовано як керований цикл PDSA, що уможливорює повторюваність і верифікованість: діагностика вихідного стану, вибір цільової архітектури, трансформація процесів і IT-середовища, пілот із незалежним оцінюванням, повномасштабне розгортання з вбудованими перевітками.

Автором пропонується наступна логіка послідовності побудови інтегрованої моделі впровадження управління звітністю сталого розвитку в організації, яка має в основі базові контури, що представлені у вигляді етапів:

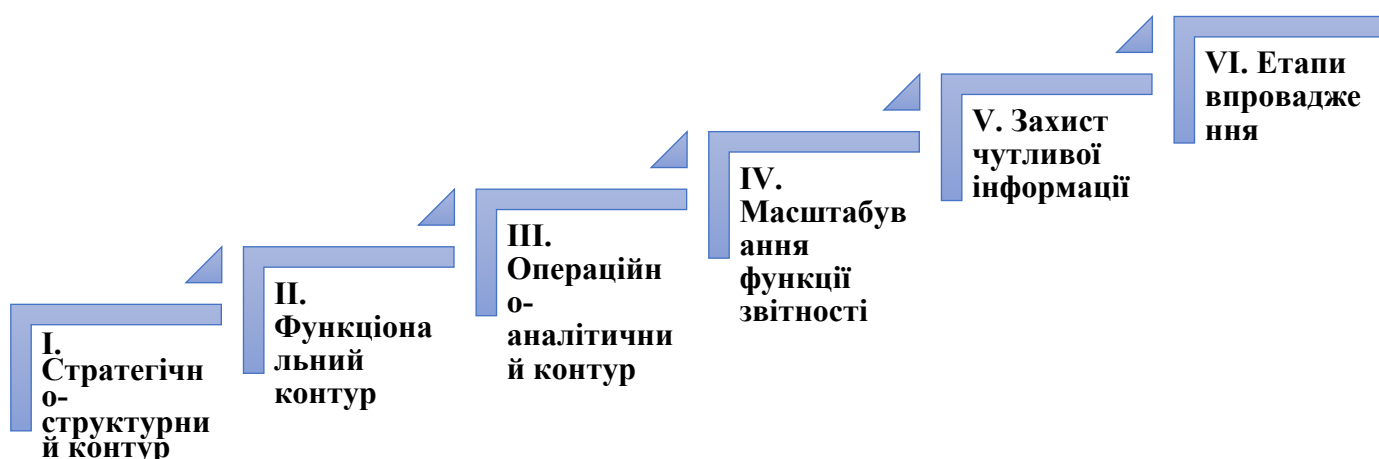


Рис. 3.2 Інтегрована модель впровадження управління звітністю сталого розвитку в організації [сформовано автором].

В додатку Г наведено узагальнену матрицю формалізації 6 етапів моделі впровадження управління звітністю сталого розвитку.

Далі детально представлено авторські пропозиції щодо поетапного впровадження моделі управління звітністю сталого розвитку, які включають покрокову специфікацію її реалізації.

I. Стратегічно-структурний контур: узгодження звітності з управлінням

Компонент	Суть
1. Стратегія	Визначення цілей ESG в рамках загальної стратегії організації
2. Декларація схильності до ризиків (RAS)	Формалізація меж прийнятного ризику в екологічній, соціальній та управлінській площині
3. Інтеграція в бізнес-план	ESG-показники інтегруються в бюджетування, капітальні витрати, ROI-аналіз

Метою цього етапу є узгодження ESG-звітності зі стратегією, ризиками і бізнес-планом організації. В рамках досягнення цієї мети передбачається фіксація ESG-цілей в корпоративній стратегії, затвердження Декларації схильності до ризиків (RAS) з порогами прийнятності ESG-ризиків та інтеграція ESG-метрик в процеси бюджетування та показники оцінки ефективності (ROE, ROI) тощо.

Для виконання передбачених задач пропонується залучення наступних ролей в розрізі концепції Матриці розподілу відповідальності (RACI, - від Responsible, Accountable, Consulted, and Informed):

- А - Наглядова рада / Аудиторський комітет,
- R - CEO/CFO/CSO (відповідно: загальне керівництво, інтеграція у фінплан/звітність, ESG-стратегія та матеріальність);
- С - керівники функцій (HR, HSE/Операції, Закупівлі/Ланцюг постачання, Юридична/Compliance, Risk Office, Internal Audit);
- I - IMS/Data-office .

Матриця розподілу відповідальності RACI (від англ. Responsible, Accountable, Consulted, Informed) є інструментом управління проектами та

процесами, що призначає конкретні ролі та рівні участі для кожного етапу або артефакту в межах робочого процесу. Інститут проектного менеджменту (PMI) прямо описує RACI як спосіб розподілу повноважень і визначення комунікацій та зав'язків зацікавлених сторін [188]. Відповідно до COSO ICIF (Internal Control Integrated Framework), зокрема принципу 3, управління має встановити структури, лінії підзвітності та розподіл повноважень і відповідальностей (з залученням нагляду зі сторони ради) [189], а офіційне доповнення COSO щодо внутрішнього контролю над звітністю зі сталого розвитку COSO ICSR (Internal Control Over Sustainability Reporting) закликає впроваджувати контрольне середовище й процеси для ESG-даних, спираючись на ICIF [190].

Матриця розподілу відповідальності RACI розмежовує такі чотири основні статуси участі:

Responsible (Виконавець): Особа або група, що безпосередньо виконує роботу та створює кінцевий результат.

Accountable (Відповідальний): Єдина особа, яка несе остаточну відповідальність за завершення завдання або процес, затверджує результат та володіє правом остаточного вето. Принцип «єдиної точки відповідальності» є наріжним каменем методології RACI, оскільки він усуває неоднозначність у сфері прийняття рішень.

Consulted (Експерт): Залучена сторона, яка надає експертні знання або рекомендації до прийняття рішення, беручи участь у двосторонньому обговоренні.

Informed (Поінформований): Сторона, яка отримує повідомлення про рішення або результат, але не бере участі у процесі його прийняття.

У контексті інтегрованого управління звітністю сталого розвитку, яке передбачає перетин фінансових та нефінансових даних, а також участь багатьох стейкхолдерів (включно з керівними органами, відділами ризиків та комплаєнсу), застосування моделі RACI є критично важливим. Вона сприяє уніфікації та систематизації процесу, мінімізуючи ризик дублювання функцій та виникнення «вакууму відповідальності». Застосування RACI посилює принцип розділення обов'язків, що є фундаментальним для ефективного внутрішнього контролю,

відповідно до положень COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Крім того, матриця підвищує відтворюваність контрольних процедур та готує процес до зовнішньої оцінки (assurance), що відповідає стандартам, таким як ISAE 3000 (Revised) для надання впевненості щодо нефінансової інформації та новому спеціалізованому міжнародному стандарту для впевненості щодо звітності зі сталого розвитку ISSA 5000 [191], що підтверджує потребу в належному управлінні процесом підготовки даних і контролях, і відповідно у чіткому закріпленні ролей/повноважень, яке зручно формалізувати через RACI.

Матриця відповідностей 7S-TBL-ESRS виконує роль “каркаса вирівнювання” між управлінськими елементами організації та нормативними вимогами звітування зі сталого розвитку. Вона поєднує класичну управлінську рамку McKinsey 7S (стратегія, структура, системи/процеси, культура та цінності, стиль/лідерство, персонал, навички) з логікою Triple Bottom Line (People/Planet/Profit) і блочною структурою ESRS (крос-категорії ESRS 1 та 2 та тематичні E/S/G), перетворюючи принципи на конкретні відповідності для розкриття, управління даними та контролів.

На етапі стратегічного вирівнювання модель спирається на чотири ключові елементи (артефакти) - Політику ESG, Декларацію схильності до ризиків (RAS), Карту подвійної суттєвості та Матрицю “7S-TBL-ESRS” та на відповідну інтеграцію з блоком KPI і бізнес-планом. За RACI остаточну відповідальність (A) несе Наглядова рада через аудиторський/ризиковий комітет: саме на цьому рівні затверджуються політика, RAS і результати оцінки суттєвості, а також приймається рішення про прийнятність ризиків і рівень вимог до впевненості при проведенні зовнішнього оцінювання. Операційне виконання (R) розподілено між генеральним директором, фінансовим директором і керівником зі сталого розвитку: перший забезпечує інтеграцію рішень у бізнес-модель і систему управління; другий відповідає за включення нефінансових цілей і лімітів у бюджети, ковенанти та KPI; третій веде методологію суттєвості, визначає пороги/тригери t_i в RAS для суттєвих елементів і узгоджує їх із вимогами ESRS (або іншими концептуальними основами

звітування).

Функціональні керівники (HR, HSE/операції, закупівлі/ланцюг постачання, юридична й комплаєнс-функції, ризик-менеджер, внутрішній аудит) залучені як консультанти (С). Вони надають змістовні оцінки впливів і ризиків, забезпечують узгодженість з галузевими практиками, перевіряють відповідність політикам ділової поведінки та тестують життєздатність контрольних процедур.

Informed у цьому блоці є підрозділ IMS/Data-office: команда по роботі з даними несе відповідальність за відображення прийнятих стратегічних рішень у довідниках, метаданих і правилах, оперативно фіксуючи походження даних і журнали валідацій; при переході до операційного контуру (MCS–SCS–IMS). Роль IMS/Data-office може ставати також і Responsible для процедур з оцінки якості та інтеграції.

Перевірка результативності вирівнювання здійснюється через набір контрольних дій і критеріїв приймання. По-перше, RAS має бути затверджено найвищим (наглядним) рівнем із чіткими порогами/тригерами t_i , правилами ескалації та прив'язкою до власників показників. По-друге, ESG-цілі мають бути інкорпоровані у KPI та фінансове планування: у фінпланах з'являються цілі та ліміти, які каскадуються до підрозділів, а в системі стимулювання - показники, що відображають суттєві параметри. По-третє, матриця “7S-TBL-ESRS” повинна бути заповнена для кожного елемента 7S із чітким посиленням на відповідні розкриття ESRS, відповідальних і процеси MCS/SCS/IMS.

Доказовою документарною базою виступають протоколи рішень і затверджень (для А), затверджені плани та методики (для R), експертні висновки (для С) і журнали даних/валідацій/змін у IMS (для І). Наявність цих свідчень створює безперервну трасованість «стратегія - RAS - процеси/дані - звіт - впевненість» і спрощує подальшу незалежну перевірку.

Практично це означає, що за кожним артефактом існує блок RACI з одним центром остаточної відповідальності, визначеним виконавцем і списком консультаційних ролей. Такий підхід мінімізує конфлікти інтересів і ризик розмиття контролів, а також унеможлиблює ситуації колективної

безвідповідальності. Регулярний перегляд RACI-реєстру (зокрема, щоквартально або при суттєвих змінах) підтримує актуальність ролей, а фіксація змін у IMS зберігає аудиторський слід.

Результатом завершення даного етапу інтегрованої моделі впровадження управління звітністю сталого розвитку є: затверджена декларація схильності до ризиків (RAS), включення ESG-цілей в KPI та фінансовий / бізнес план і визначення блоків ESRS для кожного елемента 7S на матриці розподілу відповідностей.

II. Функціональний контур: побудова внутрішньої системи управління звітністю

Компонент	Дії
1. MCS / SCS / IMS	Побудова управлінської, сталої та інформаційної підсистем звітності
2. Визначення матриці відповідальності	Призначення осіб/підрозділів, відповідальних за блоки ESRS E/S/G
3. Модульна структура	Застосування модулів за рівнем деталізації (від базового до галузевого рівня ESRS)

У межах Етапу II пропонується застосування цілісної внутрішньої системи управління звітністю, що вибудовується як функціональний контур із трьох взаємопов'язаних підсистем: MCS (управлінський контроль), SCS (контур сталого розвитку) та IMS (інформаційний менеджмент). Такий поділ закріплює «керований» статус звітності і переводить її з площини суто комунікаційного продукту, який фіксує історичні данні, до проактивного статусу операційної системи управління. У моделі кожній підсистемі визначається чітке призначення: MCS відповідає за контроль відповідності діяльності цілям і політикам, SCS забезпечує неперервний моніторинг ESG-індикаторів, а IMS виконує роль інтегратора, сховища, обробника та верифікатора даних. Таким чином, саме IMS гарантує безперервність і достовірність потоків інформації, які є основою для управлінських рішень. Така інтеграція розглядається як адекватна відповідь на ідентифікований в ході дослідження розрив між фінансово-орієнтованими

системами контролю та завданнями ESG-управління, що потребують нефінансової компоненти й цифрової екосистеми для верифікації, агрегування і прозорості даних.

Наукова новизна полягає в тому, що автор уперше системно описує трикомпонентну архітектуру MCS-SCS-IMS як єдину систему даних і контролю. У цій моделі IMS виступає стандартом даних та інфраструктурою підтверджуваності даних (уніфікація джерел і метаданих, журнали якості, родовід даних та технічна верифікація), SCS забезпечує постійний моніторинг нефінансових показників відносно порогів прийнятності в рамках вимог ESRS та RAS, а MCS відповідає за своєчасний запуск і підзвітність управлінських дій у разі відхилень.

З огляду на логіку побудови ESRS у моделі послідовно застосовується матриця відповідальності (RACI) для блоків E/S/G і наскрізних вимог ESRS 1–2, серед яких розглядається призначення відповідальних осіб та підрозділів за кожен сегмент, що забезпечує однозначність підзвітності та сумісність управлінських і процесів обробки даних. У цьому контексті оцінюється як доцільне використати модульний принцип побудови підсистем: від базового рівня (виконання обов’язкових для всіх організацій розкриттів ESRS 1 та 2) до галузевого рівня деталізації, де додаються специфічні стандарти E1-E5, S1-S4, G1. Така модульність дає змогу вводити складність пропорційно до суттєвості, не перевантажуючи систему й персонал та зберігаючи логіку каскадування цілей від верхнього рівня управління до даних та розкриття інформації для стейкхолдерів.

Ключовим механізмом інтеграції даних і управління в Етапі II виступає ризк-орієнтація через RAS. Автором пропонується безпосередньо підв’язувати порогові значення τ_i до SCS-моніторингу та процедур MCS: перевищення або порушення порогів автоматично генерує події, які ініціюють заздалегідь визначені управлінські дії та ескалації. Завдяки цьому вбудована у RAS логіка стає оперативною частиною підсистем, а не просто декларацією: ліміти контролюються в режимі, наближеному до реального часу, а рішення менеджменту спираються на ідентифіковані ланцюжки даних. У підсумку такий контур функціонує як опорний каркас для надійної підготовки розкриттів інформації і для наступного агрегування

в індикаторах моделі (зокрема, коли режими штрафування за порушення т_i відображаються в інтегральних оцінках).

Аргумент новизни доповнюється операційною вимірністю запропонованого контуру. У специфікації метрик моделі фіксуються джерела даних і журнали IMS як стандарт доказовості для технічної верифікації та внутрішнього аудиту, що в свою чергу забезпечує відтворюваність і зменшує інформаційний ризик під час підготовки звітності.

У сукупності запропонований функціональний контур оцінюється як доцільний для організацій, що прагнуть одночасно виконати вимоги ESRS (або інших основ звітування зі сталого розвитку) і посилити керованість бізнес-моделі: наскрізна зв'язка MCS-SCS-IMS забезпечує структурну відповідність, RACI - керовану підзвітність, а модульність узгоджується з вимогами галузевої специфіки та суттєвості. Саме такий підхід ставить на меті мінімізацію фрагментації функції звітування та забезпечує надійну операційну основу для подальшого масштабування.

III. Операційно-аналітичний контур: вибір моделі реалізації

Модель “Make or Buy” (Внутрішні ресурси проти Аутсорсинг)

Тип завдань	Рекомендована реалізація	Аргументація
ESG-стратегія, RAS, управлінські звіти	Внутрішні ресурси	Чутлива інформація, стратегічна значущість
Технічна обробка даних (водо-, енерго-, CO ₂)	Аутсорсинг	Висока трудомісткість, спеціалізовані рішення
Підготовка розділів звіту (GRI, описова частина)	Змішано	Власне бачення + зовнішній досвід
Незалежна верифікація / аудит	Аутсорсинг	Вимога стандартів ESRS

В ході розробки Етапу III пропонується розглядати вибір моделі реалізації

функції звітування зі сталого розвитку як керований процес розподілу завдань між внутрішніми ресурсами та зовнішніми надавачами послуг відповідно до чотирьох критеріїв: стратегічна значущість і чутливість інформації; трудомісткість і потреба у спеціалізованих інструментах; вимоги регуляторної незалежності (надання впевненості); а також ступінь інтегрованості з управлінською моделлю організації. Така постановка задачі дозволяє не лише мінімізувати транзакційні витрати та ризики, а й підтримати узгодженість рішень із попередніми етапами моделі (RAS, MCS-SCS-IMS), де визначено порогові значення, канали моніторингу і підзвітні дії. У роботі це відображено у таблиці, яка фіксує базові орієнтири: стратегія ESG, RAS та управлінські звіти доцільно утримувати всередині організації з огляду на стратегічну вагу та чутливість; технічну обробку первинних екоданих (вода, енергія, CO₂ або інших подібних) передавати на аутсорсинг через високу трудомісткість і наявність специфічних спеціалізованих рішень а підготовку описових розділів звіту реалізовувати змішано, поєднуючи власне бачення з експертизою зовнішніх консультантів. При цьому, незалежну верифікацію/аудит слід передавати зовнішнім суб'єктам як прямий наслідок вимог ESRS та національних наглядових регуляцій щодо необхідного рівня впевненості.

Розглядається, що внутрішня реалізація стратегічних компонентів (формування ESG-цілей, підтримання RAS, управлінська аналітика) є інструментом збереження інтелектуального контролю над моделлю створення цінності для організації та ризик-профілем, а також гарантує збереження зв'язку управлінської звітності, бюджетного циклу та KPI-системи. У цій частині IMS виступає як внутрішній стандарт даних і верифікації (метадані, жунали якості, трасованість), який виступає в якості базису для управлінських рішень, тоді як SCS забезпечує безперервний моніторинг нефінансових індикаторів відносно порогів RAS, а MCS - своєчасний запуск коригувальних дій у разі відхилень. Таке поєднання оцінюється як доцільне для зниження ризику фрагментації управління та підтримання безперервності й достовірності інформаційних потоків у межах єдиної архітектури.

Водночас слід наголосити, що аутсорсинг технічних операцій обробки даних

доцільний там, де виникає висока повторюваність рутинних процедур, значна трудомісткість або необхідність у вузькоспеціалізованих інструментах збору та обліку, включно з цифровими платформами декарбонізації та енергообліку. Залучення зовнішніх провайдерів у цій сфері дозволяє скористатися ефектом масштабу і технологічною готовністю ринку, не розбудовуючи надлишкових потужностей усередині організації.

Розглядається також сценарій змішаної реалізації для текстових і методичних компонентів звітності зі сталого розвитку, де внутрішня стратегічна комунікація доповнюється галузевою експертизою й порівняльними бенчмарками зовнішніх консультантів. Усі такі рішення закріплюються в IMS через підключення джерел і прозорі журнали обміну даними, що зберігають відтворюваність і аудиторський слід.

Окремим елементом виступає необхідність дотримання регуляторно-визначеної зовнішньої незалежності на етапі верифікації/аудиту нефінансової інформації. Це не є опцією, а виступає як пряма вимога ESRS - перевірка та надання впевненості не можуть бути інтегровані у внутрішні контури організації, аби зберегти довіру користувачів.

У практичному вимірі автором вважається за доцільне використати динамічну модель вибору: на початкових рівнях зрілості функції звітування в організації обсяг зовнішньої підтримки є більшим, що прискорює досягнення відповідності мінімальним регуляторним вимогам і зменшує часовий горизонт виходу на регулярний цикл звітування. В подальшому, зі зростанням зрілості функції звітування до стратегічного рівня, частина компетенцій переноситься всередину, зберігаючи зовнішню незалежність лише в блоці аудиту та в окремих спеціалізованих технологічних функціях. Такий підхід узгоджується з концепцією масштабування, застосованій у моделі зрілості, і забезпечує плавне перерозподілення повноважень без дублювання функцій та перевантаження персоналу [192, 193].

Таким чином, логіка застосування етапу III у моделі розглядається як практичний механізм збалансування внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Внутрішні

підрозділи організації доцільно використовувати щодо реалізацій стратегічних рішень (які відповідають за ключові компетенції) та опрацюванням чутливої інформації, тоді як зовнішніх провайдерів пропонується залучати там, де потрібні спеціалізовані технології, ефект масштабу та незалежність підтвердження результатів. Інформаційний периметр (правила доступу, NDA, журнали протоколювання) гарантує керовану взаємодію із зовнішніми надавачами послуг.

У такому вигляді рішення оцінюється як економічно та інституційно доцільне, адже воно дає змогу оптимізувати витрати, підвищує якість і перевіряє дані та прискорює інституціоналізацію функції звітування зі сталого розвитку в умовах українського ринку.

IV. Масштабування функції звітності: модель зрілості

Рівень	Характеристика	Ключовий фокус
Рівень 1: Базовий	Формальне впровадження (тільки обов'язкові блоки, без інтеграції в стратегію)	Відповідність мінімальним вимогам
Рівень 2: Інтегрований	Часткова інтеграція ESG в систему управління та бюджетування	Узгодженість з бізнес-планом, поява нефінансових KPI
Рівень 3: Стратегічний	Повна вбудованість ESG-логіки в управління, регулярний аудит звітності	Циклічна адаптація, ESG-індекси в системі оцінки ефективності

Етап IV в частині масштабування функції звітування за моделлю зрілості розглядається як логічне продовження попередніх етапів і, водночас, як відповідь на висновки підрозділів 1.3.1 та 1.3.2. В основі його лежить трактування масштабованості не як одноразового «нарощення потужності», а як властивості системи без надмірного опору переходити між рівнями навантаження та охопленням об'єктів, зберігаючи сумісність і неперервність (load- і structural-scalability). Таке розуміння кореспондує з тезою про крихкість і стійкість: система

крихка, коли намагається «одразу бути великою» без закладених конструкційних опцій масштабування, а стійка (robust) - коли здатна витримувати збурення. Фактично справжня масштабованість означає мінімізацію витрат часу та ресурсів при розширенні або згортанні функції звітування. У вищезгаданому підрозділі 1.3.1 ці засади викладено як наукове підґрунтя моделі масштабування, зокрема через категорії load/structural scalability та пов'язані з ними ризики крихкості.

У запропонованій моделі рівні зрілості, - базовий, інтегрований і стратегічний, втілюються не лише ступені відповідності, а й інституційний рівень масштабованості. На базовому рівні система забезпечує мінімальну відповідність і працює під обмеженим навантаженням; на інтегрованому - частково вбудовує нефінансові показники в бюджетний цикл і KPI, підвищуючи структурну масштабованість, і на стратегічному - досягає повної вбудованості ESG-логіки в управління, переходить до регулярного аудиту й циклічної адаптації з опорою на індексні показники результативності.

Ключовим механізмом, що робить масштабування технічно можливим і керованим, у моделі виступає триєдина архітектура MCS-SCS-IMS. Відповідно до вищенаведених обґрунтувань, саме IMS надає операційну базу для MCS та SCS, забезпечуючи уніфікацію джерел, метадані, журнали якості та відслідковуваність даних, тоді як SCS формалізує моніторинг нефінансових індикаторів у прив'язці до порогів RAS, а MCS гарантує керованість коригувальних дій. Ця зв'язка виконує роль «амортизатора крихкості», коли замість ручного масштабування, система нарощує частоту оновлення та ширину охоплення через стандартні зв'язки, контрольні журнали та відтворювані процедури. Відповідні висновки щодо необхідності застосування системи MCS-SCS-IMS і цифрових рішень (Big Data, AI, хмари, iXBRL) як фактор масштабованості та адаптивності детально зафіксовано в розділі 3, а також логічно обґрунтовано в розділі 2 (вимога цифрової екосистеми для верифікації, агрегування та прозорості ESG-даних).

Етап IV свідомо зв'язано з висновками підрозділу 1.3.2, де управлінський облік описується як спільна площина для інформаційної системи й системи управлінського контролю: саме така подвійність (дані плюс контроль) забезпечує

досягнення цілей і дає змогу перетворювати масиви даних на керовані рішення. У моделі зрілості цей принцип операціоналізується: зі зростанням рівня зрілості підвищується цифрова спроможність (автоматизовані контролі, уніфіковані довідники, протоколювання процедур), розширюється перелік нефінансових KPI і поглиблюється інтеграція з бюджетним циклом. Таким чином, принципи «data-driven management for SDGs», окреслені раніше, отримують інституційне втілення в етапі масштабування.

З метою науково-прикладної валідації переходів між рівнями зрілості пропонується впровадження індексного підходу через показник ESG-EIM. Індекс агрегує економічні, часові, стратегічні, репутаційні та регуляторні складові, нормовані на інтервалі $[0;1]$, а також підтримує порогово-штрафну логіку через параметри τ_i і γ_i : вихід показника за критичні межі не може бути скомпенсований вищими параметрами в інших сферах, що дисциплінує масштабування та робить його сумісним з RAS. У практичній площині це означає, що підняття рівня зрілості відбувається лише за умов досягнення цільової якості даних, стабільності параметрів індексу та підтвердженої керованості процесів.

Окремо акцентується увага на антикрихкому дизайні масштабованості, який у підрозділі 1.3.1 подано як протилежність «росту за будь-яку ціну». У пропонованій моделі це відображається через заздалегідь спроєктовані опції розширення: модульність показників і контролів, сценарне моделювання навантаження, а також кероване підключення зовнішніх сервісів без порушення інформаційного периметра (що обґрунтовується на Етапі V). Такий підхід мінімізує ризик провалу або невідповідності функціоналу при збільшенні кількості об'єктів або частоти звітування та узгоджується з тезою, що масштабованість, це насамперед дизайн-властивість системи.

У підсумку Етап IV оцінюється як механізм інституціоналізації масштабованості: з одного боку, він реагує на крихкість через архітектуру MCS-SCS-IMS та індексно-пороговий контроль, а з іншого - вписує управління даними в концепцію досягнення цілей сталого розвитку, перетворюючи цифрову інфраструктуру на джерело стійкої конкурентної переваги. Саме так модель

переходить від «мінімальної відповідності» до «стратегічної вбудованості», що і відображено у матриці рівнів зрілості.

V. Захист чутливої інформації: інформаційний периметр і доступ

Елемент	Механізм впровадження
Класифікація звітної інформації	Визначення рівнів доступу: відкрито / обмежено / внутрішньо / критично
Політика управління даними	Встановлення процедур управління даними: хто збирає, хто затверджує, хто подає
Контроль зовнішнього доступу (аутсорсинг)	NDA, розподіл доступу, аудит сторонніх сервісів, шифрування, log-доступ

Етап V розглядається як формалізація інформаційного периметра звітності - цілісного набору політик, ролей і технічних засобів, що з'єднує управлінські підходи з практиками захисту даних і забезпечує доказовість для зовнішньої оцінки. Така постановка задачі прямо продовжує ідеї підрозділу 2.2.1, за якими система управління даними для ESG має спиратися на сучасні цифрові рішення (хмара, Big Data, блокчейн) та інструменти штучного інтелекту, але їх застосування можливе лише за умови формалізації доступів і перевірності операцій над даними в межах єдиної IMS-екосистеми. У роботі в попередніх підрозділах підкреслюється, що саме IMS надає операційну базу для MCS та SCS і є необхідною умовою верифікації, агрегування та прозорості нефінансових даних. У поєднанні з управлінськими підсистемами MCS і SCS це забезпечує безперервність і достовірність інформаційних потоків для прийняття рішень.

У межах окресленого периметра розглядається доцільним, по-перше, встановити класифікаційний режим для звітної інформації з поділом на відкриті, обмежені, внутрішні та критичні категорії, що дозволяє від початку підв'язати рівні захисту до характеру даних і очікувань користувачів. По-друге, оцінюється як доцільне використати єдину політику управління даними, що чітко фіксує, хто саме збирає, хто затверджує й хто подає показники у звіт; таким чином знімається

невизначеність відповідальності та забезпечується слід управлінських рішень. По-третє, для взаємодії із зовнішніми провайдерами пропонується посилений контур контролю: договори NDA (нерозголошення інформації), розмежування прав доступу, аудит сторонніх сервісів, обов'язкове шифрування та ведення логів доступу. Вказані механізми трактуються як ключові засади периметра, що роблять використання хмарних та інтелектуальних сервісів безпечним для чутливих ESG-даних.

В даній роботі обґрунтовується ув'язка відповідного периметра з ризик-апетитом (RAS). З одного боку, карта суттєвості та RAS прямо включають ризики конфіденційності даних і визначають допустимі межі, з іншого - пороги RAS інтегруються в SCS для постійного моніторингу, а в MCS - у плани коригувальних дій та ескалацій. Така інтеграція робить управління доступами вимірюваним і керованим: порушення порогів конфіденційності або спрацювання тригерів розглядається як подія ризику з формальним управлінським відгуком. Цей зв'язок додатково підсилює ESG-індекс моделі: штрафні функції в індексі активуються при виході показника за межі RAS, створюючи зрозумілий сигнал для керівництва.

На практичному рівні інформаційний периметр спирається на принципи безпеки сучасних систем управління даними: рольове й атрибутивне керування доступом, централізована автентифікація, протоколювання операцій, а також функції контролю якості даних, що забезпечують якість і відтворюваність даних. У контексті регуляторних вимог окремий акцент має бути зроблено на захисті персональних даних і відповідності до GDPR або аналогічних регуляторних вимог: сучасні платформи даних повинні пропонувати належний рівень контролю доступу, захисту та гнучких налаштувань, щоб відповідати вимогам прозорості та прав суб'єктів даних.

Оскільки у підрозділі 2.2.1 розкрито питання інтенсивного впровадження штучного інтелекту й генеративних моделей для автоматизації підготовки звітів, автором оцінюється як доцільне використати ці інструменти в межах строгого периметра: дані мають надходити до моделей через контрольовані конектори IMS, з попереднім знеособленням, зі збереженням журналів доступу й протоколів

відтворюваності; у хмарних конфігураціях - із урахуванням вимог до георезиденції, ключового управління та незалежного аудиту надавачів послуг. Такий підхід дозволяє поєднати вигоди від ІІІ-автоматизації (скорочення трудомісткості, підвищення аналітичної спроможності) з вимогами безпеки та доказовості процесу.

Наукова новизна Етапу V полягає в формалізації периметра довіри звітності як керованого об'єкта, що поєднує класифікацію інформації, процедурні ролі «хто збирає - хто затверджує - хто подає», та технічні засоби контролю (шифрування, аудит сервісів, лог-доступ), і водночас інтегрується з RAS та індексною системою оцінювання. Автором запропоновано розглядати периметр не лише як ІТ-функцію, а як інституційну властивість моделі, завдяки якій реалізується «assurance-by-design» (безпека та можливість аудиту вбудовані в саму архітектуру системи): журнали IMS, логіка SCS-тригерів і регламенти MCS утворюють повний аудиторський слід, достатній для незалежної перевірки без додаткових ручних процедур. За таких умов масштабування використання хмарних сервісів і ІІІ з практичної площини підрозділу 2.2.1 стає керованим і джерелом даних для управлінських рішень, а ризики порушення конфіденційності - вимірюваними та прив'язаними до порогів RAS.

Підсумовуючи, можна стверджувати що класифікація і політика управління даними, контроль зовнішніх обмінів інформацією із застосуванням NDA, шифруванням та незалежним аудитом, журнали доступу та оцінки якості, а також регуляторно узгоджений режим роботи ІІІ у сукупності формують керований інформаційний периметр, що зберігає цілісність моделі MCS-SCS-IMS і підвищує довіру до результатів звітування.

VI. Етапи впровадження

Етап	Зміст
1. Діагностика	Аналіз поточного стану функції звітності (Геп-аналіз), виявлення блоків ESRS
2. Вибір моделі	Вибір архітектури: рівень масштабування, make-or-

Етап	Зміст
	buy модель
3. Трансформація процесів	Перерозподіл відповідальності, оновлення ІТ-архітектури, інтеграція в бізнес-процеси
4. Пілотний запуск та тестування	Формування звіту, незалежний огляд, оцінка життєздатності
5. Повноцінне впровадження	Регулярне звітування, ревізія, подальший розвиток інтегрованого управління

У цій науковій роботі Етап VI “Етапи впровадження” представляється як керований, циклічний процес типу PDSA (Плануй-Виконуй-Вивчай-Дій), що послідовно переводить запропоновану модель із теоретичної площини у відтворювану операційну практику. Запропонована послідовність охоплює повний контур від аналітичної діагностики до повномасштабної експлуатації, забезпечуючи методичну й технологічну цілісність із попередніми етапами (I–V) та відтворюючи їх логіку на практиці.

На фазі діагностики виходимо з припущення, що якість подальших рішень визначається точністю “вимірювального інструмента”. Тому у роботі пропонується здійснювати структурований геп-аналіз функції звітування, ідентифікувати релевантні блоки ESRS, а також оцінювати зрілість підсистем MCS-SCS-IMS і відповідність встановленим порогам RAS. Така постановка створює пряму послідовність дій із Етапом I, де здійснено стратегічне вирівнювання та фіксацію апетиту до ризику (через RAS), та з Етапом II, де закладено функціональну архітектуру. Фактично, діагностика перетворює концептуальні вимоги на вимірювані атрибути системи й задає вихідні умови дорожньої карти змін.

Після діагностики обґрунтовується фаза вибору цільової архітектури як місце виначення рівня масштабування та конфігурації make-or-buy (тобто вибір між створенням або придбанням готового рішення). В моделі обґрунтовано, що стратегічно чутливі компоненти, такі як формування ESG-цілей, підтримання RAS і управлінська аналітика, доцільно утримувати та адмініструвати всередині

організації, тоді як трудомісткі й технологічно стандартизовані операції збору та первинної обробки даних доцільно передавати зовнішнім провайдерам, також незалежна впевненість, яку необхідно отримувати відповідно до нормативних вимог, залишається зовнішньою. Вибір конфігурації пропонується здійснювати з урахуванням моделі зрілості згідно Етапу IV: від “формальної відповідності” до “стратегічної вбудованості”, де кожен рівень має визначені віхи цифрової спроможності, кадрових компетенцій і контрольних процедур.

Далі переходимо до фази трансформації процесів, у межах якої модель набуває операційної дієздатності. У роботі доведено важливість перерозподілу відповідальностей за RACI, оновлення IT-архітектури, стандартизації джерел та метаданих в IMS, інтеграції SCS-моніторингу з порогами RAS і вбудовування MCS-процедур ескалації у регулярний управлінський цикл. Саме на цій фазі формалізується наскрізний ланцюжок “джерело - перетворення - розкриття ESRS”, зміст якого був концептуально окреслений на попередніх етапах, а тут отримує технічну відтворюваність і доказову базу (журнали якості, протоколи приймання даних).

Пілотний запуск розглядається як контрольований експеримент життєздатності системи. У межах пілоту формується звіт, проводиться незалежний огляд і здійснюється верифікація того, що механізми якості даних і контролю відповідають вимогам ESRS і підходам IFRS/ISSB до керованості процесом підготовки інформації. Пілот, як вбачається, наслідує принципи Етапу V щодо інформаційного периметра: доступи зовнішніх учасників реалізуються через NDA, рольове розмежування та журналювання, а потреба зовнішньої незалежності для надання впевненості при оцінці безпосередньо відтворює прийняте на попередній фазі рішення make-or-buy. Таке поєднання гарантує, що технологічні інновації (зокрема й інструменти III, які обґрунтовано у підрозділі 2.2.1) підключаються до IMS через керовані зв'язуючі ланки із повною трасованістю операцій.

Завершальна фаза (повномасштабне впровадження) є переходом до регулярних циклів звітування із вбудованими ревізіями і механізмами проактивної адаптації. Я оцінюю за доцільне використання “живих” довідників показників,

сценарного моделювання, RAS-тригерів і внутрішнього комплаєнс циклу, що дозволяє системі самокоригуватися під впливом змін регуляторного поля без ручних кризових втручань. На цьому етапі інтегрована модель MCS-SCS-IMS розгортається у стандартний операційний режим, забезпечуючи відтворюваність даних і узгодженість із бюджетним циклом та пріоритетами стратегії.

Наукова новизна завершального етапу полягає у вбудуванні міжфазних переходів go/no-go (робимо / не робимо) та в застосуванні індексного підходу ESG-EIM із штрафними порогами (τ_i , γ_i) як об'єктивних мірил переходів. Передбачається, що вихід з пілоту до промислової експлуатації має відбуватися лише за умов досягнення цільових рівнів якості даних та стабільності параметрів індексу. Паралельно RAS-тригери у SCS мають автоматично сигналізувати про потребу ескалації або повторної діагностики. Така конструкція переводить впровадження з площини одноразового “проєкту відповідності” у керований, доказовий цикл, де кожне рішення підтверджене вимірюваними критеріями.

З позицій інтеграції з іншими розділами дисертації цей етап впливає з закладної логіки в підрозділі 2.2.1, де обґрунтовано цифровий дизайн системи даних і використання ІІІ: під час впровадження всі інтеграції, автоматизації та аналітичні модулі під'єднуються до IMS із повним контролем доступу, журналами якості та можливістю незалежного відтворення.

Підсумовуючи, Етап VI розглядається як інструмент доведення моделі до сталого операційного режиму. Запропонована конфігурація забезпечує системну адаптацію до ESRS без дублювання функцій і перевантаження персоналу, підтримує гнучке управління ресурсами за незмінної якості контролю, зберігає узгодженість зі стратегією і ризик-апетитом та підвищує рівень ESG-зрілості організації. Впровадження в такій логіці розглядається не як разова акція, а як керований, відтворюваний цикл, що закріплює концептуальні положення, які висвітлені в цій роботі в практиці корпоративного управління.

Інтегрована модель впровадження управління звітністю зі сталого розвитку, яка розкрита в розрізі етапів впровадження, є цілісною рамкою, що об'єднує стратегічне вирівнювання, функціональну архітектуру, операційно-аналітичний

контур, масштабування, інформаційну безпеку та власне етапи впровадження в єдину траєкторію змін. В її основі - послідовність із шести етапів (I–VI), яка переводить теоретичні положення у відтворювану операційну практику, включно з завершальним циклом PDSA для безперервного вдосконалення.

Ключовим організаційним інструментом виступає матриця відповідностей «7S-TBL-ESRS», що забезпечує нормативно й управлінськи коректне відображення елементів організації в контексті вимог щодо розкриття інформації зі сталого розвитку: вона перетворює принципи на конкретні відповідності для розкриття, управління даними та контролів і слугує «каркасом вирівнювання» між стратегією/структурою/системами та блоками ESRS.

Інформаційна безпека в моделі розглядається як вбудована властивість: журнали IMS, тригери SCS і регламенти MCS дають повний аудиторський слід, керовані доступи й вимірюваність ризиків в розрізі порогів RAS, що на пряму підсилює довіру до результатів звітування зі сталого розвитку.

Нижче представлено контекстну схему дорожньої карти впровадження моделі, що дозволяє чітко простежити, як зовнішні стандарти і внутрішні політики формують межі прийняття рішень, якими ресурсами це реалізується і які вихідні результати (звіт, рішення, метрики ризику) повинні бути доступні для управління та зовнішньої верифікації.

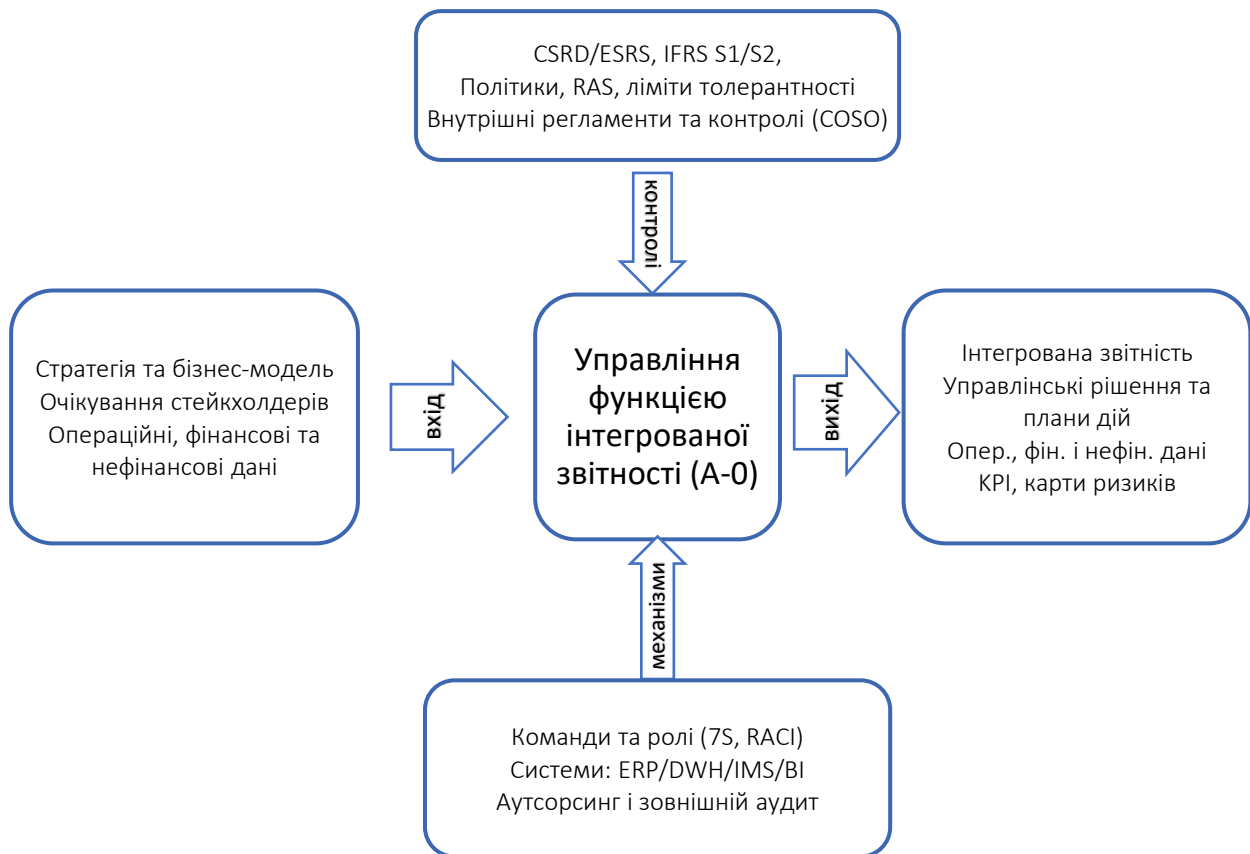


Рис. 3.3. Схема візуалізації управління функцією інтегрованої звітності [сформовано автором].

Блок А-0 виконує роль ядра всієї системи, де фіксуються межі функції, основні взаємодії та логіка перетворення вхідної інформації на керовані результати за умов зовнішніх обмежень і з використанням визначених засобів.

У центрі розташована цільова функція управління інтегрованою звітністю як безперервним циклом планування, збирання, контролю якості, формування розкриттів та зворотного зв'язку для прийняття управлінських рішень. Входами (Inputs) цієї функції виступають стратегія й бізнес-модель, очікування ключових стейкхолдерів та консолідовані операційні, фінансові й нефінансові дані. Саме ці потоки визначають суттєвість, налаштовують профіль показників і задають параметри для подальшої обробки. Над функцією діє блок контролю, до якого належать регуляторні та професійні рамки (ESRS, IFRS S1/S2), а також внутрішні політики, ризик-апетит (RAS) із межами толерантності та елементи контрольного середовища за COSO. Ці контролю не надають безпосередньо дані, а визначають

допустимі способи їх відбору, обробки, представлення та затвердження, забезпечуючи відповідність і зіставність розкриттів.

Перетворення вхідних потоків у результати відбувається завдяки механізмам, до яких відносяться ресурси і засоби виконання. До них віднесено організаційні ролі й команди (узгоджені з логікою 7S та матрицею RACI), інформаційні системи класу ERP/IMS/BI та зовнішній аудит. На виході формуються результати - структурована інтегрована звітність, формалізовані управлінські рішення й плани дій, а також оновлені KPI та карти ризиків. Вони, у свою чергу, є основою для запуску наступних PDSA-циклів, замикаючи контур безперервного вдосконалення.

Очікувані результати від поетапного впровадження моделі управління звітністю сталого розвитку можна представити в розрізі наступних складових:

Процесні й методичні результати. Перехід до регулярного звітування за керованими циклами з вбудованими опціями перегляду, формалізований шлях від діагностики до повномасштабної експлуатації, формалізовані критерії Go/No-Go (рішення щодо продовження/зупинки) між фазами на основі моделі PDSA. У підсумку організація отримує не умовний набір «кращих практик», а керований, відтворюваний і верифікований життєвий цикл звітності.

Якість даних та контроль. Стандартизовані джерела й метадані в IMS, операційні тригери SCS, процедурні ескалації MCS, повний аудиторський слід та керовані доступи до чутливої інформації відповідно до RAS. Завдяки цьому зростає відтворюваність метрик, підвищується довіра користувачів, а організація стає готовою до зовнішнього аудиту або оцінювання.

Стратегічне вирівнювання. Узгодженість звітності з управлінськими рішеннями через матрицю «7S-TBL-ESRS» і вбудованість нефінансових показників у планування, бюджетування та KPI. Нефінансові показники стають повноправними компонентами планування, бюджетування та системи винагород; їх межі толерантності і пороги спрацьовування інтегруються з RAS.

Організаційна зрілість і масштабованість. Можливість поетапного розгортання і реплікації практик, що зменшує операційні ризики, уникнення ручних несистематичних коригувальних втручань та забезпечує адаптацію до змін

регуляторного поля.

Регуляторна відповідність і довгострокова стійкість. Модель слугує практичною основою для впровадження системи звітування, узгодженої з вимогами ESRs, зміцнюючи довіру стейкхолдерів.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління звітуванням у сфері сталого розвитку

Подальші рекомендації структуровано за трьома рівнями - стратегічним, тактичним і операційним та узгоджено зі структурованими етапами впровадження (PDSA), щоб забезпечити безрозривний перехід від концептуальної моделі до керованої експлуатації функції звітування.

З метою досягнення цілей сталого розвитку, забезпечення відповідності вимогам регуляторного середовища (зокрема, ESRS), а також підвищення прозорості й ефективності управлінських процесів, автором сформовано низку системно обґрунтованих практичних пропозицій щодо вдосконалення функції звітування на рівні організації.

Сучасні практики ESG-звітності демонструють синергію між ESG-стратегіями та цифровою трансформацією, що дозволяє бізнесу ефективніше збирати, аналізувати та розкривати відповідні дані.

В академічних колах формується консенсус, що цифровізація і сталий розвиток є взаємопов'язаними концепціями – так звана «digital sustainability». Згідно з актуальними дослідженнями, цифрова трансформація може значно покращити ESG-показники через підвищення операційної ефективності, прозорості та стійкості ланцюгів постачання. Розробляються навіть цілісні теоретичні «digital ESG» рамки, які пояснюють, як впровадження інформаційних технологій сприяє екологічній та соціальній результативності компаній.

В прикладній площині передові організації рухаються до динамічної ESG-звітності, яка здатна швидко пристосовуватися до нових вимог і умов. Наприклад, аналітики відзначають необхідність створювати адаптивні системи ESG-звітності, що можуть працювати із різними стандартами та одночасно відповідати вимогам різних регіонів. Це пов'язано з тим, що глобально стандарти гармонізуються (ISSB, європейські ESRS), але поки що організаціям часто доводиться виконувати паралельне звітування за кількома рамками (GRI, TCFD, CSRD тощо). Гнучкість і сумісність систем звітності вважаються передовим підходом у сфері корпоративного управління. Бізнес-структурам рекомендується впроваджувати

рішення, що забезпечують навігацію в умовах множинності стандартів і швидку адаптацію до нових регуляторних вимог. Такий підхід має ключове значення для ефективного управління ризиками та забезпечення прозорості у динамічному регуляторному середовищі.

Концепція управління ризиками та оцінкою схильності до ризиків (Risk-Based Management, RAS)

Підхід управління ризиками інтегровано через включення ESG-ризиків до профілю корпоративної толерантності до ризиків, або іншими словами – декларації схильності до ризиків (Risk Appetite Statement, RAS). Це дозволяє:

- формалізувати критерії звітності за ризиковими подіями ESG-природи;
- узгодити межі допустимих коливань ключових нефінансових показників з бізнес-стратегією;
- визначити порогові значення, перевищення яких запускає адаптивні механізми реагування (risk triggers).

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати критичний розрив у практиці багатьох організацій: відокремленість між стратегічним управлінням, апетитом до ризику та новими вимогами до звітності зі сталого розвитку. Декларація схильності до ризиків (RAS), що має слугувати стратегічним орієнтиром для прийняття рішень, часто існує в організаціях як формальний документ, зосереджений на традиційних фінансових та операційних ризиках, залишаючись ізольованою від нефінансових (ESG) метрик, які стають дедалі важливішими для зростання довгострокової вартості та відповідності регуляторним вимогам. Ця фрагментація створює значну «сліпу зону» в стратегічному баченні, роблячи як управління ризиками, так і звітування зі сталого розвитку менш ефективними.

Інтегрована модель, запропонована в даному дисертаційному дослідженні, долає цю прогалину, позиціонуючи RAS як центральний зв'язуючий механізм, що поєднує корпоративну стратегію високого рівня з гранулярними деталями ESG-звітування та контролю. Такий підхід перетворює RAS зі статичного документа на динамічний, дієвий інструмент управління.

Ключові рекомендації щодо розширення ролі RAS пропонуються в наступному вигляді:

1. Формалізація ESG-ризиків у межах RAS. Фундаментальним кроком є пряма інтеграція суттєвих ESG-ризиків до корпоративної RAS. Це виходить за межі загальної декларативності та вимагає формальної ідентифікації та визначення конкретних, релевантних ризиків (наприклад, ризики кліматичного переходу, дефіцит води в ланцюгу постачання, плинність кадрів, порушення конфіденційності даних) та можливостей. Цей процес має бути узгоджений з принципом «подвійної суттєвості» (double materiality), як того вимагають стандарти ESRS, гарантуючи, що RAS відображає як вплив організації на суспільство та довкілля, так і фінансові ризики, які ці аспекти створюють для самої організації.

2. Встановлення кількісних та якісних порогових значень. Щоб зробити RAS операційною, толерантність до ESG-ризиків має бути визначена за допомогою чітких лімітів та тригерів.

- Кількісні ліміти: Для вимірюваних індикаторів (наприклад, викиди CO₂ Scope 1 та 2, споживання води, частота травматизму працівників) RAS повинна встановлювати чіткі числові пороги. Ці пороги мають бути безпосередньо пов'язані з метриками, що розкриваються у відповідних стандартах ESRS (наприклад, ESRS E1, S1).
- Якісні твердження: Для ризиків, які важко піддаються кількісній оцінці (наприклад, репутаційна шкода, втрата соціальної ліцензії на діяльність), RAS повинна містити чіткі декларації про рівень толерантності (наприклад, «нульова толерантність до порушень прав людини в ланцюгу постачання»).
- Зв'язок з індексом ESG-EIM: Порогові значення (ті), що використовуються в запропонованому інтегральному індексі ESG-EIM, повинні безпосередньо впливати з RAS. Порушення ESG-індикатора, що опускається нижче визначеного в RAS порогу, активує штрафну функцію в розрахунку індексу, надаючи чіткий сигнал керівництву.

4. Інтеграція RAS із внутрішніми системами контролю (MCS, SCS, IMS).

Ліміти, визначені в RAS, повинні активно моніторитися через інтегровану трикомпонентну систему контролю, запропоновану в моделі.

- Система контролю сталого розвитку (SCS) – відповідає за постійне відстеження ESG-метрик відносно порогових значень RAS.
- Система управління інформацією (IMS) – забезпечує єдину цифрову архітектуру для збору, верифікації та передачі даних, необхідних для цього моніторингу в режимі реального часу.
- Система управлінського контролю (MCS) – гарантує, що при порушенні тригера RAS ініціюється заздалегідь визначений план управлінських дій, забезпечуючи підзвітність та коригувальні заходи.

5. Інтеграція RAS в систему управління ефективністю та KPI. Для забезпечення стратегічної узгодженості, пов'язані з ESG ліміти та цілі в межах RAS повинні бути каскадовані до системи управління ефективністю. Це передбачає впровадження відповідних ESG-метрик у Ключові показники ефективності (KPI) для бізнес-підрозділів та вищого керівництва, безпосередньо пов'язуючи їхні стимули та оцінку з досягненням цілей сталого розвитку, визначених у стратегії. Це посилює компоненти «Стратегія», «Персонал» та «Навички» моделі McKinsey 7S у межах запропонованої архітектури.

Нижче на рис. 3.4 пропонується візуалізація зав'язків між компонентами управлінської моделі та RAS, як ядра, що несе функцію зв'язуючої ланки між іншими елементами системи.

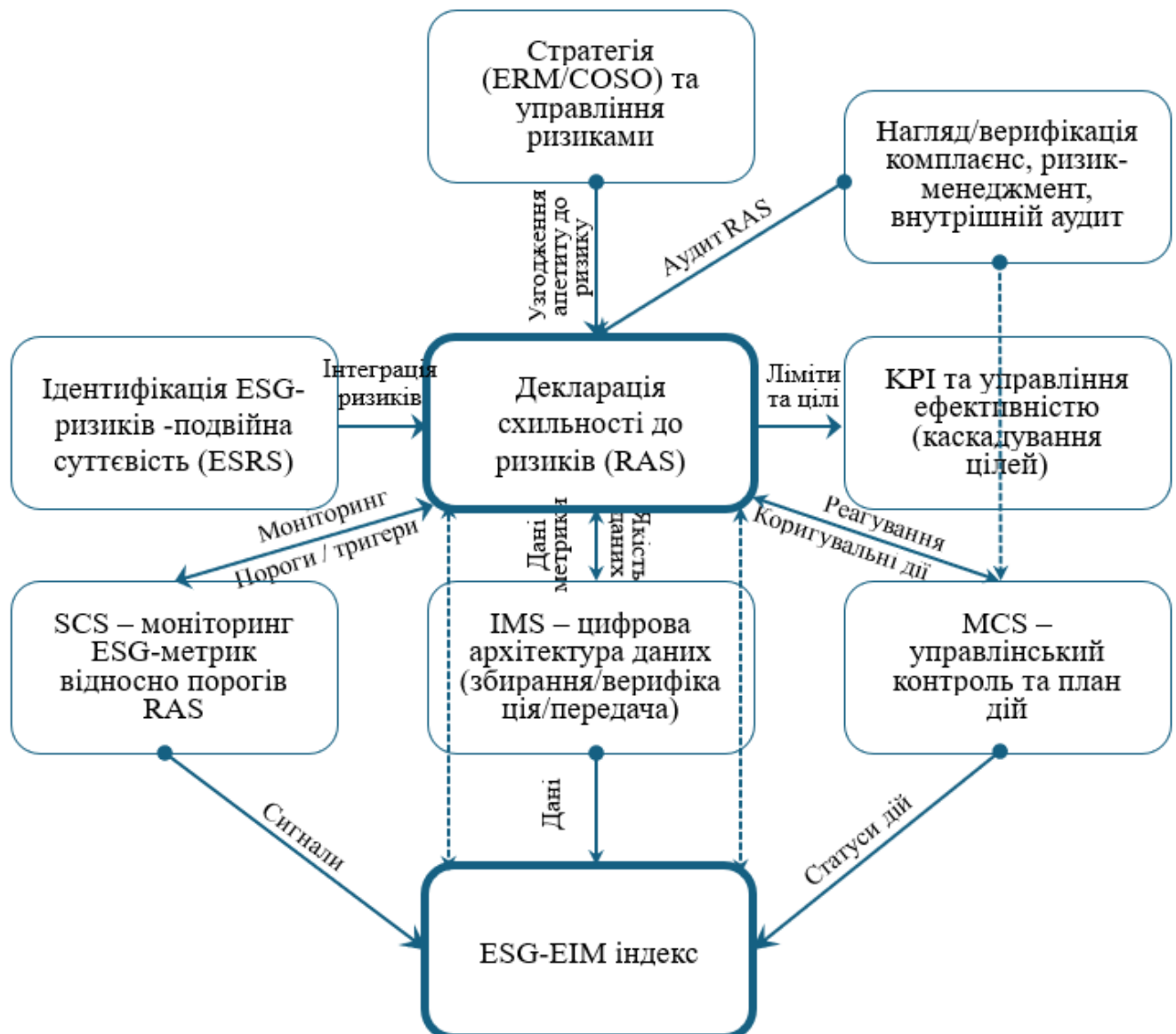


Рис. 3.4 Концепція управління ризиками (RAS) в моделі ESG звітності.
Джерело: розроблено автором.

Впровадження цих рекомендацій перетворює RAS на рушій динамічного циклу зворотного зв'язку. IMS передає дані в реальному часі до SCS, яка відстежує ефективність відносно порогів RAS. Порушення активують сповіщення та дії через MCS. Результати цих процесів, у свою чергу, формують основний зміст та дані для звіту, що відповідає вимогам ESRS, гарантуючи, що публічне розкриття інформації

є прямим відображенням стратегічної позиції організації щодо ризиків та її фактичної ефективності. Це фундаментально вирішує проблему фрагментації, створюючи цілісну та стійку систему, в якій стратегія, ризики та звітність повністю інтегровані.

Інтегроване управління результативністю (Integrated Performance Management) як операційний елемент моделі управління звітністю та метрики оцінювання

На операційному рівні, який оперує методиками збору та обробки даних, у моделі поєднуються фінансові й нефінансові KPI, зокрема через створення єдиної інтегрованої бази даних, яка дозволяє:

- вбудувати нефінансові метрики (зокрема, однак не виключно - CO₂, diversity, соціальний вплив) у систему бюджетного планування;
- застосовувати підходи Value Driver Tree та KPI-матриці;
- реалізувати цифрову візуалізацію результатів для управлінських потреб (дашборди, heatmaps, ESRS-метрики в BI-системах).

Ефективність реалізації запропонованої моделі може бути оцінена через:

- зменшення вартості дотримання регуляторних вимог (compliance cost);
- уникнення штрафів за недотримання зобов'язань (penalty avoidance);
- зростання доступу до сталого фінансування та поліпшення ESG-рейтингу;
- економію на трансакційних витратах завдяки цифровізації.

Крім того, враховується упущена вигода, пов'язана з неучастю у "зелених" тендерах, інвестиційних програмах, а також зниженням довіри до організації з боку стейкхолдерів через відсутність ESG-розкриттів та відповідних політик.

Ураховуючи міждисциплінарну природу запропонованої інтегрованої моделі управління звітністю (на основі McKinsey 7S, концепції Triple Bottom Line та цифрової архітектури), важливо не лише її обґрунтувати концептуально, але й оцінити практичну користь та управлінську ефективність впровадження.

З огляду на обмеженість в Україні розвинених практик ESG-звітування та повноцінної цифрової інфраструктури, автором застосовано інтегровану систему оцінювання повноти та нормативної відповідності нефінансової ESG звітності на основі багатофакторного підходу.

Відповідно, автором розроблено цілісну систему квантифікації ефектів, що інтегрує домени фінансової цінності, операційної ефективності, управлінської інтеграції, репутаційної взаємодії та адаптивності/відповідності з якістю даних. На відміну від поширених переліків індикаторів, система побудована як матриця відповідності McKinsey 7S та Triple Bottom Line, у межах якої кожна метрика має визначену організаційну «опору» (Strategy/Structure/Systems/.../Shared values) та вимірюється крізь відповідну лінзу TBL (triple bottom line) - People/Planet/Profit. Суб'єктивні показники (зокрема таких як, репутаційні) операціоналізовано через формалізовані індекси (SSI, SMSI) із чіткими джерелами даних і процедурами валідації. Для забезпечення управлінської релевантності нефінансові показники пов'язано з фінансовими результатами: прямими ефектами витрат/доходів і зміною вартості капіталу ($\Delta WACC$) та EVA.

З урахуванням інституційного середовища України пропонується поетапна модель підтверджуваності (від інструментарію вбудованого внутрішнього контролю до отримання обмеженої впевненості (limited assurance) та в кінцевому випадку - обґрунтованої впевненості (reasonable assurance), а також блок метрик якості даних і цифрової архітектури, що забезпечує відтворюваність, повноту і простежуваність показників. У підсумку система перетворює метрики на дієві управлінські сигнали, інтегровані у KPI, RAS-тригери та щоденні процеси прийняття рішень, і тим самим слугує практичною основою реалізації інтегрованого підходу до звітування

На рисунку 3.5 представлені основні домени метрик оцінки ефективності, які можуть бути застосовані при запровадженні моделі управління звітуванням.



Рис. 3.5. Домени метрик оцінки ефективності в моделі управління звітуванням [сформовано автором].

1. Фінансові вигоди впровадження

Модель інтегрованої звітності, яка формується на перетині вимірів Strategy–Structure–Systems McKinsey 7S і виміру Profit (TBL), передбачає виважений сценарій зниження витрат на підготовку та перевірку звітів за рахунок стандартизації процесів, автоматизованого збору первинних даних і використання хмарної IMS-архітектури. Фінансовий ефект проявляється через менший бюджет підготовки/верифікації: якісніші ESG-розкриття розширюють доступ до ESG-структурованих кредитів, «зелених» облігацій і грантових програм, що виражається у зниженні ставок (дельта WACC або маржі) та у прирості обсягу

залучених «зелених» ресурсів. У підсумку, фінансовий результат оцінюється як поєднання економії операційних витрат звітної функції та ефекту від дешевого фінансування і ширших інвестиційних можливостей. Відповідно до результатів досліджень Chen, S. та ін. [8] виявлено позитивний зв'язок між якістю ESG-розкриття та вартістю компанії, особливо для великих структур.

2. Операційна ефективність та управлінський контроль

Узгодження елементів Systems-Skills-Staff із Profit/People переводить звітну функцію з «ручного складання» в режим керованих циклів. Запровадження єдиних довідників і автоматизованих каналів даних прискорює підготовку звітів (менше людино-годин), підвищує узгодженість показників між підрозділами та зменшує ризик помилок. ESG-метрики вбудовуються у бюджетний процес і систему KPI, що покращує керованість як на тактичному, так і на стратегічному рівнях. Так, частка ESG-показників у KPI зростає, ризики консолідуються в інтегрованій карті, а якість даних контролюється через регулярні оцінки та коригувальні дії. Операційний ефект виражається через скорочення часу циклу підготовки звітів, збільшення частки автоматизованого збору даних, наявністю інтегрованої карти ризиків і нижчою часткою помилок.

3. Репутаційні та нефінансові ефекти

Через елементи Shared values та Style у лінзі People прозорість та верифікованість розкриттів перетворюються на вимірюваний приріст довіри інвесторів, партнерів і суспільства. Щоб уникнути суб'єктивізму, репутаційні результати формалізують через індекси: задоволеність стейкхолдерів нормується по шкалі [0;1], а медіасприйняття оцінюється за часткою позитивних/нейтральних згадок із зважуванням авторитетності джерел. Додатково моніторяться позиції в ESG-рейтингах. Дослідження Julian F. Kölbel та ін. [9] підтверджують, що організації з високим рівнем показника неналежної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що виражається в негативному медійному фоні в сфері КСВ, стикаються з вищим фінансовим ризиком. Така конфігурація елементів репутації та фінансових ефектів дозволяє органічно поєднати нефінансову

динаміку з управлінськими рішеннями: поліпшення індексів підтверджує якість комунікації та зміцнює переговорну позицію на ринках капіталу та у ланцюгах постачання.

4. Адаптивність і динамічність звітної функції

Опора на Strategy–Systems та перетин People/Planet/Profit забезпечують спроможність швидко оновлювати периметр розкриття відповідно до регуляторних вимог зі сталого звітування, зокрема ESRS. Практично це реалізується через «живі» довідники показників, сценарне моделювання і RAS-тригери, які визначають, коли саме переглядати слід зміст і глибину розкриттів. Керованість вимірюється часовою метрикою впровадження нових показників, фактичним рівнем регуляторних помилок/запитів та шириною охоплення ланцюга постачання вимогами ESG (частка контрагентів із розкриттям). Дедлайни скорочуються, помилки зменшуються, а покриття постачальників зростає, що представляють собою реальні ознаки «динамічної відповідності».

5. Зменшення упущеної вигоди та витрат на дотримання регуляторних вимог

Комбінація Structure-Governance (G у TBL) - Systems формує «вбудований комплаєнс-цикл», який мінімізує штрафи, прострочки та втрати можливостей через несвоєчасні або неповні розкриття. Автоматизований моніторинг регуляторних змін і контрольні індикатори забезпечують проактивне оновлення ESG-звітності, а процеси внутрішньої відповідності закривають операційні розриви до того, як вони переростуть у санкції чи не проходження умов з «зелених» тендерів та програмах. Економічний ефект тут ідентифікується як зниження прямих compliance-витрат (аудит, юридичний супровід, навчання), скорочення фактичних штрафів, та як зменшення упущеної вигоди, що оцінюється порівнянням очікуваних та реалізованих доходів від «зелених» інструментів і участі в програмах

6. Інтегральний підхід до оцінки ефективності ESG-EIM

З метою формалізації результатів автором розроблено та пропонується до

впровадження інтегральний індекс ESG-EIM, що агрегує п'ять вимірів: економічну вигоду (вага 0,30), скорочення часу (0,20), стратегічну інтеграцію (0,20), репутаційну довіру (0,20) та відповідність вимогам (0,10). Індекс узгоджений із Strategy–Systems–Shared values (7S) і трьома вимірами TBL, його складові нормуються до $[0;1]$, що забезпечує порівнянність у часі й між підрозділами. Запропоновані базові ваги виступають стартовою калібровкою та можуть науково обґрунтовано перебалансовуватися під профіль діяльності (регресійно/ентропійно та через формалізоване судження керівництва в межах RAS), зберігаючи суму ваг на рівні одиниці та мінімальні «пороги» для критичних компонент. Це перетворює індекс на керований інструмент аудиту, бенчмаркінгу та підтримки управлінських рішень.

Відповідні метрики оцінки ефективності можна представити у вигляді зведеної таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Метрики оцінки ефективності в моделі управління звітуванням

Індекс	Домен	Метрика	McKinsey 7S	TBL/ESG
F1	1. Фінансові вигоди	Δ витрат на звітність (до/після)	Systems, Strategy	Profit, G
F2	1. Фінансові вигоди	Δ ставки кредитування за ESG-linked інструментами	Strategy	Profit
F3	1. Фінансові вигоди	Додатково залучене ESG-фінансування	Structure, Strategy	Profit
F4	1. Фінансові вигоди	Загальні витрати володіння цифровою інфраструктурою звітності	Systems	Profit, G
O1	2. Операційна ефективність та управлінський контроль	Час підготовки звітів	Systems	Profit
O2	2. Операційна ефективність та управлінський контроль	Рівень автоматизації збору даних	Systems	Profit, G
O3	2. Операційна ефективність та	Частка ESG-показників у системі KPI	Skills, Staff, Strategy	People/Planet/ Profit, G

Індекс	Домен	Метрика	McKinsey 7S	TBL/ESG
	управлінський контроль			
O4	2. Операційна ефективність та управлінський контроль	Наявність інтегрованої карти ризиків (з ESG)	Systems, Structure	G
O5	2. Операційна ефективність та управлінський контроль	Рівень якості даних (частка помилок)	Systems	G, Profit
R1	3. Репутаційні та нефінансові ефекти	Δ позитивного сприйняття ESG-комунікацій	Style, Shared values	People
R2	3. Репутаційні та нефінансові ефекти	Зміна позиції в ESG-рейтингах	Strategy	G/Profit
R3	3. Репутаційні та нефінансові ефекти	Кількість ESG-згадувань та індекс тональності	Style	People
A1	4. Адаптивність і динамічність	Час впровадження нових показників	Systems, Structure	G, Profit
A2	4. Адаптивність і динамічність	Кількість регуляторних помилок/запитів	Systems	G
A3	4. Адаптивність і динамізм	Охоплення ланцюга постачання ESG-показниками	Structure, Systems	People, Planet, G
C1	5. Упущена вигода та витрати на відповідність	Δ compliance cost (до/після)	Systems, Strategy	Profit, G
C2	5. Упущена вигода та витрати на відповідність	Оцінка упущеної вигоди	Strategy	Profit
C3	5. Упущена вигода та витрати на відповідність	Сума штрафів/санкцій	Systems, Style	G
ESG-EIM	6. Інтегральний індекс ESG-EIM	Вектор ваг довіри (w)	Strategy	—
ESG-EIM	6. Інтегральний індекс ESG-EIM	Агрегатор «незамінності»	Systems	—
ESG-EIM	6. Інтегральний індекс ESG-EIM	Частка порушень порогів RAS	Systems	G
ESG-EIM	6. Інтегральний індекс ESG-EIM	Бал ESG-EIM	Strategy, Systems	People/Planet/Profit/G

Джерело: сформовано автором.

В додатку Д наведено розширену зведену таблицю щодо авторського підходу узгодження доменів метрик із моделлю McKinsey 7S, лінзою Triple Bottom Line

(People, Planet, Profit), фінансовими зв'язками та вимогами до валідації і якості даних. На рис. 3.6 ілюструється в загальному вигляді взаємодія елементів Strategy–Structure–Systems (7S) та лінзи Profit (TBL):

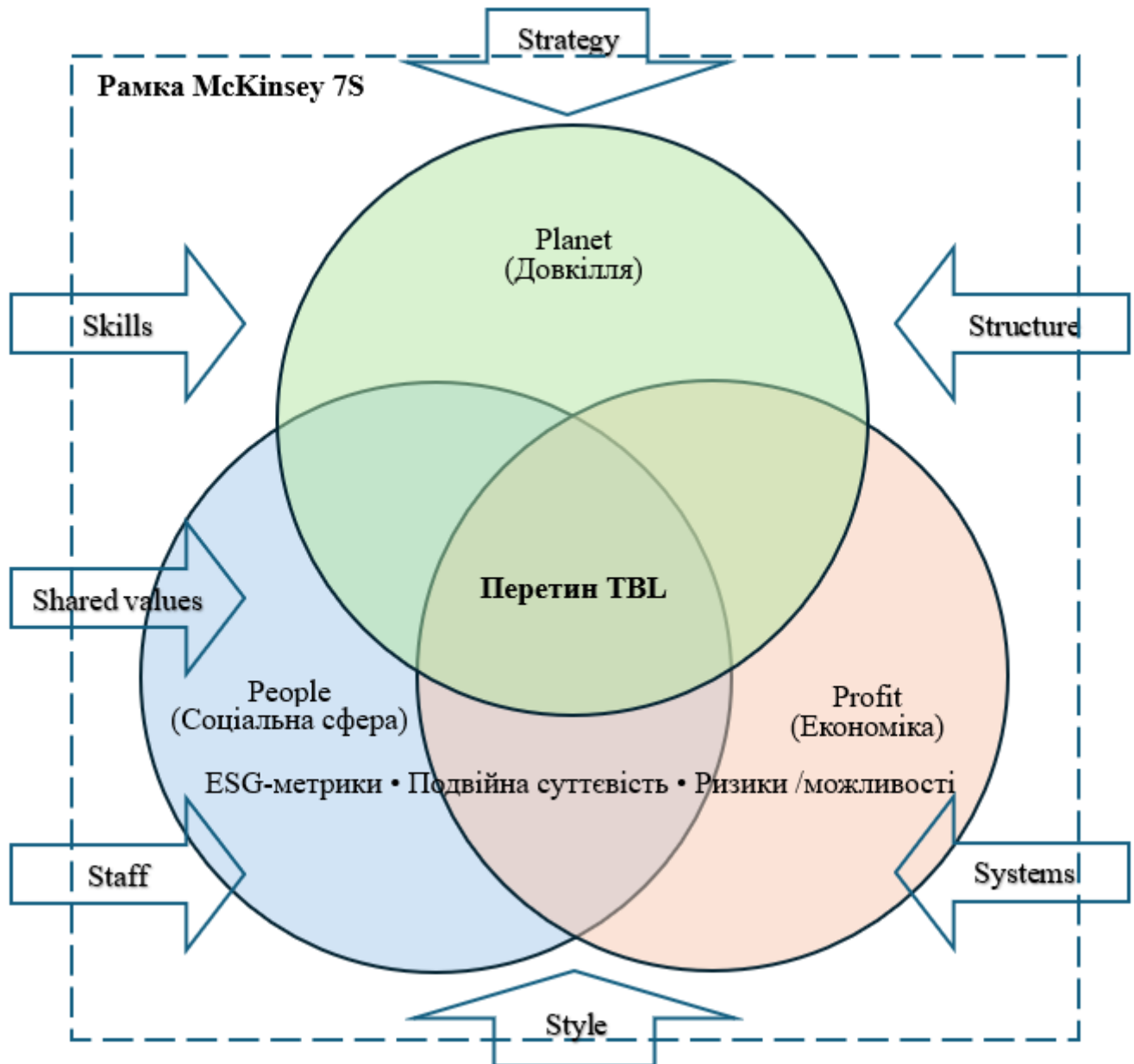


Рис. 3.6. Взаємодія елементів Strategy–Structure–Systems (7S) та лінзи Profit (TBL).

У межах запропонованої інтегрованої моделі управління звітуванням виходимо із того, що базові ваги індексу ефективності ESG-EIM (0,30 для економічної вигоди; 0,20 для скорочення часу; 0,20 для стратегічної інтеграції; 0,20 для репутаційної довіри; 0,10 для відповідності регуляторним вимогам) мають

характер стартової калібровки. Вони не є фіксованою константою, а усвідомленим «нульовим станом», від якого починається подальше налаштування під профіль конкретної організації. Наукова новизна підходу полягає у формалізованій процедурі юстування ваг, що поєднує дано-орієнтовані методи із керівницькими судженнями в межах RAS і прив'язує підсумковий індекс до суттєвості ESG-факторів, регуляторного навантаження та стадії зрілості звітної функції в організації.

Логіка застосування передбачає виконання наступної послідовності дій. Насамперед виконується профілювання організації: визначаються галузеві особливості, характер регуляторного тиску, репутаційна чутливість до ESG-подій, рівень цифрової зрілості та наявні зобов'язання в Декларації схильності до ризиків. На цьому етапі обґрунтовується, чому у банку складова «відповідність» повинна мати вищу питому вагу, ніж у технологічній компанії з надання послуг, де первинними можуть бути час та економічна ефективність. Така інтерпретація матеріальності слугує рамкою для подальшої роботи з квантифікації оцінки.

Далі відбувається етап збору та підготовки даних. Усі субіндекси, що входять до ESG-EIM, нормуються до співмірної шкали, для того, щоб масштаб показників не спотворював роль ваг. Формально для кожної складової використовується робастна нормалізація до інтервалу $[0;1]$: $S_i \in [0;1]$.

Базову нормалізацію можна представити як:

	$S_i = \frac{x_i - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}, \quad S_i \in [0; 1],$	(3.1)

де: x_i - фактичне (базове) значення метрики для i -го об'єкта/періоду.

- x_{min} - мінімальне значення цієї метрики у вибраній базі порівняння (наприклад, у вибірці компанії за рік/галузі). Формує нижню межу шкали (0);
- x_{max} - максимальне значення у тій самій базі. Формує верхню межу шкали (1);

- S_i - нормоване значення: 0 відповідає «гіршому», 1 — «кращому» в межах обраної бази.

Якщо метрика є витратною (тобто виконується умова «чим менше - тим краще»), використовується інверсія :

	$S_i^{(inv)} = 1 - S_i \frac{x_{max} - x_i}{x_{max} - x_{min}},$	(3.2)

Крім того, пропонується запровадити механізм врегулювання стійкості до викидів. В такому випадку, значення X_{min} , X_{max} замінюються на перцентилі P5, P95 (все, що нижче 5-го, прирівнюємо до 0, вище 95-го - до 1) і відсікаються значення нижче 0 та вище 1 (clipping). Це зменшує вплив поодиноких екстремальних спостережень.

Якщо X_{min} дорівнює X_{max} (усі спостереження однакові), пропонується задати константне значення S_i (наприклад, 1 або 0,5). Також слід оберати і задокументувати базу порівняння (період/галузь), оскільки від неї залежить порівнянність у часі.

На основі нормованих даних пропонується обчислити «об’єктивний» вектор ваг через ентропійне зважування (вага зростає зі зростанням інформативності та варіативності показника), через факторно-компонентні процедури (PCA/FA) із прив’язкою до внеску у пояснену дисперсію або через регресійне оцінювання еластичностей відносно цільових результатів (вартість капіталу, штрафні та санкції, зміна операційної ефективності). Такий крок забезпечує статистичне підґрунтя майбутньому рішення.

Паралельно з цим еліцитуються управлінські пріоритети, тобто здійснюється формалізований збір ціннісних суджень керівництва щодо відносної важливості складових інтегрального індексу (ESG-EIM): економічної вигоди, скорочення часу, стратегічної інтеграції, репутаційної довіри та відповідності. Пропонується формалізація таких суджень через застосування методології багатокритеріального оцінювання, зокрема Методом аналізу ієрархій (АНР, Analytic Hierarchy Process) із перевіркою коефіцієнта узгодженості.

Спершу формулюється ціль (калібрування ваг ESG-EIM) і визначаються критерії та, за потреби, підкритерії. Далі кожен представник управлінської функції або групи (наприклад, CEO/CFO/CRO/CSO/керівник звітності) заповнює матрицю парних порівнянь: для кожної пари критеріїв оцінює, який із двох важливіший і «наскільки» за певною критеріальною шкалою. Такі матриці можуть бути індивідуальними (з подальшою анонімною агрегацією) або груповими, аби мінімізувати вплив «домінуючих» учасників.

Як видно, це не умовні необґрунтовані показники, а документована процедура, у якій топ-менеджмент, ризик-менеджмент і функція звітування узгоджують вагомість складових індексу з огляду на затверджену RAS, стратегічні цілі, часові горизонти планування та зовнішні зобов'язання організації перед стейкхолдерами.

Отримані два вектори - статистичний та управлінський комбінуються в єдине рішення за опуклою формулою, де параметр комбінації відображає довіру до даних проти ваги управлінського судження. Узагальнено:

	$\omega_i = \lambda \omega_i^{obj} + (1 - \lambda) w_i^{AHP}, \quad \sum_i \omega_i = 1, w_i \geq 0,$	(3.3)

де $\lambda \in [0;1]$ зростає зі збільшенням обсягу та якості історичних даних. Для критично важливих сфер фіксується нижнє порогове значення w_i відповідно до RAS/регуляторних вимог, а міжперіодну стабільність забезпечує обмеження згідно формули 3.4, що унеможливорює різкі «стрибки» ваг і зберігає порівнянність індексу в часі.

	$\left \omega_i^{(t)} - \omega_i^{(t-1)} \right \leq \delta$	(3.4)

Агрегування субіндексів в інтегральний показник здійснюється у двох режимах. Базовий режим - зважене арифметичне середнє, яке представлене згідно формули 3.5, зручний для комунікації й бенчмаркінгу.

	$\text{ESG-EIM}_{\text{arith}} = \sum_i \omega_i S_i, \quad S_i \in [0; 1]$	(3.5)

Водночас пропонується використання інструментарію «незамінності» критичних компонент, коли провал або невідповідність в одній із них не має повністю компенсуватися успіхами інших. Для цього застосовується геометричний агрегатор згідно формули 3.6, який чутливо знижує підсумковий бал за наявності низького S_i .

	$\text{ESG-EIM}_{\text{geom}} = \prod_i S_i^{\omega_i},$	(3.6)

Для тонкого керування взаємозамінністю запропоновано використання CES-підходу згідно формули 3.7, з застосуванням еластичності заміщення $\sigma=1/(1-\rho)$: зменшуючи σ , індекс стає більш «незамінним» і менш поблажливим до провалів у критичних сферах (відповідність, репутація, безпека). CES-агрегатор (Constant Elasticity of Substitution) - це спосіб об'єднати кілька показників в один індекс так, щоб керувати «взаємозамінністю» між ними, тобто тим, наскільки високі значення одних можуть компенсувати провали в інших.

Практична доцільність цього механізму обґрунтовується через зміну параметру ρ , щоб індекс жорстко карав провали у критичних сферах комплаєнсу чи безпеки, не дозволяючи «гарним» фінансовим метрикам їх замаскувати.

	$\text{ESG-EIM}_{\text{CES}} = \left(\sum_i v_i S_i^\rho \right)^{1/\rho}, \quad \sum_i v_i = 1, v_i \geq 0,$	(3.7)

З метою реалізації реагування моделі не лише на середні значення, а й на недопустимі негативні відхилення (просідання), для окремих компонент застосовується механізм порогово-штрафної трансформації, виражений через формулу 3.8.

	$\tilde{S}_i = \begin{cases} S_i, & S_i \geq \tau_i, \\ S_i \cdot (S_i/\tau_i)^{\gamma_i} & S_i < \tau_i, \end{cases}$	(3.8)

де τ_i - поріг допустимості, а $\gamma_i > 0$ - параметр «жорсткості» санкції. Для кожного субіндексу $S_i \in [0;1]$ фіксується допустимий поріг $\tau_i \in [0;1]$. Якщо показник не нижчий за поріг - санкцій немає. Якщо показник набуває значень нижче порога,

застосовується штрафний множник. Множник $(S_i/\tau_i)^{\gamma_i} \leq 1$ робить $\tilde{S}_i$ меншим за S_i - чим нижчий S_i відносно τ_i і чим більша γ_i , тим суворіше зниження.

За економічним змістом, параметри визначаються наступним чином: τ_i (поріг допустимості) фіксує «червону лінію», тобто відповідає нормативному мінімуму (зокрема вимогам стандартів ESRS або окремим нормативам), внутрішньому ліміту згідно RAS або галузевому бенчмарку.

Параметр жорсткості санкцій (γ_i) визначає толерантність до порушення порогу допустимості: $\gamma_i \approx 1$ - м'яка санкція (майже лінійна), застосовується для показників із технологічною варіацією, $\gamma_i \gg 1$ жорстка санкція для критичних сфер (таких як комплаєнс, безпека, репутація), де навіть невелике перевищення лімітних значень має відчутно зменшувати індекс.

Після цього агрегування виконується у вибраному режимі, наприклад:

	$\text{ESG-EIM}^* = \sum_i \omega_i \tilde{S}_i \text{ або } \text{ESG-EIM}^* = \prod_i \tilde{S}_i^{\omega_i}$	(3.9)

При цьому, зважена сума є зрозуміло для комунікацій і добре порівнюється в часі, а геометричне середнє «менш компенсаторне» і сильніше відображає каральний ефект слабких ланок або елементів.

Логіка застосування порогово-штрафної трансформації перетворює індекс ESG-EIM із усередненого низько-еластичного показника на інструмент управління ризиками, де провали нижче критичних порогів не маскуються і не нівелюються успіхами в інших сферах. Коефіцієнти τ_i і γ_i дозволяють задавати політику нетолерантності до відхилень у ключових або критичних областях (відповідність, охорона праці, кібербезпека), забезпечуючи узгодженість із RAS та очікуваннями стейкхолдерів і регуляторів.

Після первинного розрахунку інтегрального індексу ESG-EIM проводиться валідація. Стабільність ваг перевіряється бутстреп-процедурами (шляхом багаторазового «перегенерування» даних із наявної вибірки), оцінюється чутливість індексу до малих змін у вагових коефіцієнтах, тестується прогностична здатність щодо зовнішніх цільових змінних (динаміка ESG-рейтингу, частота регуляторних запитів тощо). Для управлінської керованості правило обмеженої

міжперіодної зміни ваг і документована логіка оновлень закріплюються в політиці ваг ESG-EIM як додатку до RAS/ESG-політики: тут фіксуються методика, діапазони, тригери перегляду (оновлення ESRS, інших регуляторних вимог, суттєві інциденти), ролі відповідальних підрозділів і графік щорічного перегляду на профільних комітетах. Для підвищення довіри стейкхолдерів передбачається зовнішній огляд та оцінка методики, принаймні в обмеженому форматі надання рівня впевненості.

Запропонована конфігурація демонструє, як індекс із описової конструкції перетворюється на керований інструмент із явною внутрішньою логікою: поєднання об'єктивних статистичних ваг із формалізованими управлінськими пріоритетами, інтеграція з RAS та можливість обрати агрегатор, що враховує належним чином екстремальні параметри або випадіння.

Саме в цій інтеграції полягає практична цінність і наукова новизна авторського підходу: ESG-EIM стає адаптивним вимірником, здатним віддзеркалювати суттєвість і ризик-профіль організації, залишаючись порівнянним у динаміці та придатним для внутрішнього аудиту, бенчмаркінгу в галузі та підтримки управлінських рішень.

Український ринок перебуває у фазі становлення та очевидно стресовому та розбалансованому стані, який зумовлений прямими наслідками російської агресії: системні масиви ESRS-сумісних даних є фрагментарними, короткими у часі та неоднорідними між галузями, а частина показників захищена режимами конфіденційності. За таких умов будь-яка «калібровка» складних рівнянь неминуче спиралася б на нестабільні ряди, створюючи ризик псевдоточності та хибних висновків. Додатково, регуляторне середовище динамічно змінюється (імплементация ESRS, розробка таксономій і галузевих вимог), що робить процеси формування метрик нестационарними та знижує зовнішню валідність передчасних кількісних оцінок.

Основна наукова мета цього розділу - створити коректну теоретичну математичну модель та апарат її подальшої юстировки: визначити множини змінних і обмежень, правила робастної нормалізації $S_i \in [0;1]$, процедури

зважування (АНР з перевіркою узгодженості, ентропійні ваги, PCA/FA, регресійні еластичності), варіанти агрегування (арифметичне, геометричне, CES із параметром «незамінності») та інтегральний індекс ESG-EIM із формалізованими кроками валідації (бутстреп-стабільність ваг, аналіз чутливості, тестування прогностичності).

Ризики ігнорування цифрової архітектури в ESG-моделях

Якщо модель управління ESG-звітністю розглядає цифрові технології лише як другорядний інструмент, не інтегруючи їх на концептуальному рівні, виникають суттєві ризики. Передусім, організація може втратити адаптивність у швидкозмінному середовищі звітних стандартів. Традиційні ручні або «документальні» підходи більше не встигають за обсягами та складністю ESG-даних, що зростають, - це ускладнює виявлення елементів «зеленого камуфляжу» (greenwashing) та помилок.

Правило-орієнтовані системи та шаблонні методи виявляються неефективними в умовах швидкої зміни показників і вимог. Тому модель, яка не враховує цифрову архітектуру (аналітику, автоматизацію, інфраструктуру даних), ризикує бути негнучкою та неповною. З наукової точки зору, відсутність цифрового виміру в концепції обмежує її валідність та новизну. Сучасні дослідження бізнес-моделей наполягають на синергії сталості і цифровізації, тож нехтування цією синергією може призвести до хибних або застарілих управлінських рішень.

Інакше кажучи, якщо організація прагне сталого розвитку, але ігнорує цифровізацію, вона не реалізує повною мірою потенціал трансформації. Як показує аналіз останніх досліджень в сфері ESG, для досягнення довгострокового успіху бізнес повинен інтегрувати три ключові аспекти: сталий розвиток (орієнтований на людей, планету та прибуток), інтелектуальний підхід та цифровізацію. Ігнорування будь-якого з цих компонентів може суттєво підірвати результати трансформаційних процесів. Практично це означає, що організації без концептуально закладеної цифрової інфраструктури стикаються з:

- Низькою ефективністю та точністю - ручні процеси не встигають

опрацювати Big Data, виникають помилки та затримки у звітах;

- Вразливістю до регуляторних змін - відсутність автоматизованого моніторингу призводить до запізненого реагування на нові норми, що загрожує санкціями та штрафами. Натомість цифрові платформи можуть надсилати автоматичні оповіщення про зміни стандартів, забезпечуючи своєчасну відповідність;
- Недовірою стейкхолдерів та регуляторів - неповна прозорість і нездатність швидко перевірити дані підбивають довіру інвесторів та суспільства в цілому. Без цифрового сліду важко підтвердити достовірність ESG-показників, у той час як блокчейн або iXBRL забезпечили б таку можливість.

У межах дисертаційного дослідження науковий ризик відсутності інтегрованої цифрової архітектури в запропонованій моделі набуває особливої актуальності в контексті парадигми Industry 4.0. Цифрова трансформація, що лежить в основі «четвертої промислової революції», передбачає широкомасштабне використання інструментів інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), хмарних обчислень, великих даних (Big Data) та технологій кіберфізичних систем для інтеграції бізнес-процесів і підвищення їхньої гнучкості, точності та швидкодії. У разі ігнорування цих елементів модель ризикує залишитися концептуально та технологічно обмеженою, не відображаючи сучасних стандартів управлінської та звітної функцій.

Відсутність цифрової архітектури унеможлиблює повноцінне використання потенціалу автоматизації збору та аналізу ESG-метрик, оперативної візуалізації результатів, прогнозного моделювання та інтегрованого управління ризиками. Це, своєю чергою, може призвести до критичних зауважень щодо адекватності моделі для умов, коли стратегічна життєздатність організації дедалі більше залежить від здатності швидко адаптуватися до динамічних змін середовища та ефективно працювати з комплексними наборами даних.

У цьому сенсі врахування вимог Industry 4.0 при проектуванні моделі управління звітністю є не лише питанням технологічної модернізації, але й

ключовою передумовою забезпечення її наукової новизни, практичної релевантності та довгострокової стійкості.

Ще один передовий напрям - використання аналітики в реальному часі та прогнозних моделей. Провідні фірми розгортають ESG dashboard-и з поточними даними, аби моніторити показники на постійній основі, а не лише в річних звітах. Так, AI-системи для ESG здатні безперервно сканувати джерела даних і оновлювати метрики, щоб звітність відображала актуальний стан справ. Проактивна аналітика (наприклад, моделювання кліматичних сценаріїв) дозволяє організаціям оцінити майбутні ризики і можливості, що теж стає стандартом передової практики. Наприклад, вимоги TCFD спонукали розвиток інструментів для аналізу кліматичних сценаріїв, а регулятори та інвестори очікують від бізнесу глибшого прогнозування (Scope 3 викидів, ризики ланцюга поставок тощо).

Таким чином, cutting-edge підхід - це постійне вдосконалення ESG-систем через дані та технології: від автоматизації відповідності вимогам до впровадження AI для взаємодії з зацікавленими сторонами (наприклад, створення прозорих звітів і чат-ботів для роз'яснень).

Запропонована архітектура узгоджує метрики McKinsey 7S і TBL з вимогами ESRS та принципами Industry 4.0 (Big Data, AI, хмарні рішення), створюючи готову до калібрування систему, яку можна надійно імплементувати після накопичення перевірених панельних даних (iXBRL/ESRS, зовнішні звіти з оцінок, галузеві реєстри).

З огляду на це, подальші дослідження доцільно будувати навколо прикладної верифікації й кількісної калібровки запропонованої моделі.

По-перше, необхідно розгорнути пілотні впровадження в репрезентативних галузях (банки, енергетика, транспорт, FMCG тощо) з поетапним заповненням цифрової архітектури даних та подальшим оцінюванням ваг ESG-EIM за комбінованою схемою «дані + судження» (АНР/ентропія) та перевіркою їх стійкості бутстреп-процедурами.

По-друге, варто виконати галузеві та розмірні калібровки параметра «незамінності» в агрегаторах (щоб жорстко моніторити критичні провали у

відповідності або безпеці праці) та дослідити чутливість індексу до різних профілів ризику в RAS.

По-третє, перспективним є застосування причинно-наслідкових підходів (квазіексперименти, Difference-in-Differences (DiD), Instrumental Variables (IV), співставлення) для оцінки ефектів інтеграції ESG-метрик у фінансове управління - з прив'язкою до вартості капіталу, премій за ризик, операційної маржі та частоти регуляторних інцидентів.

По-четверте, доцільно розширити модель управління даними метриками якості (повнота, узгодженість, своєчасність, вартість обробки) та дослідити їхній вплив на точність і оперативність звітування.

Нарешті, окремим напрямом має стати побудова відкритих галузевих бенчмарків для ключових ESRS-метрик і процедур зовнішнього підтвердження (оцінки) в українському контексті.

Таким чином, зосередження на теоретичній моделі та інструментарії на цьому етапі не є обмеженням або недоліком, а необхідна передумова коректної емпіричної роботи. Подана архітектура забезпечує відтворювану дорожню карту: від формального опису та пілотних вимірювань і до повної чисельної калібровки, галузевих бенчмарків і стійкої інтеграції ESG-звітування в систему фінансового управління українських організацій.

Методологічна оцінка життєздатності запропонованої інтегрованої моделі управління звітністю сталого розвитку засвідчує її прикладну релевантність і економічну логіку в умовах трансформаційного середовища. Синтез рамок McKinsey 7S і Triple Bottom Line із цифровою архітектурою (Big Data, AI, хмарні сервіси) створює не лише нову якість розкриттів, а й потенціал керованого зниження витрат на відповідність, підвищення прозорості та оперативності прийняття рішень, із подальшою кількісною калібровкою на верифікованих ESRS-сумісних даних.

Запропонований автором підхід переводить звітування зі сталого розвитку з площини разових проєктів щодо закриття вимог відповідності у керований життєвий цикл із формалізованими критеріями переходів між фазами за PDSA.

Очікуваним результатом від впровадження є відтворюваність, верифікованість і безперервне вдосконалення процесу звітування.

Одночасно зростає якість даних і спроможність до зовнішньої валідації (аудиту) завдяки стандартизації джерел і даних в IMS, операційним тригерам SCS, процедурним ескалациям MCS та наявному аудиторському сліду, що підвищує довіру користувачів інформації.

Досягається стратегічне вирівнювання, за яким нефінансові показники стають повноправною частиною планування, бюджетування й системи винагород, а їхні порогові значення інтегруються з Декларацією схильності до ризиків (RAS), а узгодження (меппінг) закріплюється через матрицю «7S-TBL-ESRS».

На рівні операційної спроможності триєдина архітектура MCS-SCS-IMS виконує роль пом'якшувача крихкості - масштабування відбувається через стандартні політики та процедури, а не через ручні втручання. Так, IMS надає єдину базу даних, SCS формалізує моніторинг у прив'язці до RAS, а MCS гарантує керовані коригувальні управлінські дії.

Нарешті, регуляторна узгодженість з ESRS забезпечується матрицею відповідностей 7S-TBL-ESRS, що прив'язує управлінські елементи до регуляторних вимог розкриття інформації.

З практичної точки зору, механізм реалізації запропонованої архітектури представляється автором наступним чином.

Початок реалізації відбувається на стратегічному рівні. Організація закріплює ESG-цілі у політиках і рамці ризик-апетиту (RAS), інтегрує їх у систему KPI та в бізнес-план, а для уникнення розривів заповнює матрицю «7S-TBL-ESRS». У цій матриці кожному елементу 7S (стратегія, структура, системи, стиль, персонал, навички, спільні цінності) ставляться у відповідність релевантні блоки - вимоги ESRS і конкретні «власники» показників. На виході формується набір параметрів та метрик, що фіксує управлінські зобов'язання: затверджена RAS, визначені KPI та заповнена матриця відповідностей, яка слугує дорожньою картою для всієї подальшої роботи.

Далі на тактичному рівні відбувається інституціоналізація. Функція звітування оформлюється як цілісний контур, побудований на триєдиній архітектурі MCS-SCS-IMS. Ролі та відповідальність розподіляються між виконавцями через механізм RACI у розрізі блоків ESRS (E/S/G), а застосування стандартів організовується модульно: від базового набору до галузевих специфікацій. У контурі IMS створюється ядро даних - каталог джерел, цільова модель, словники та метадані, журнали якості й прозорий набір метрик. Контур SCS задає операційні тригери та порогові значення для моніторингу, пов'язані з RAS. Контур MCS визначає протоколи контролів і правила ухвалення рішень проходження або повернення між фазами - саме вони забезпечують керованість переходів та дисципліну виконання.

Операційний рівень забезпечує функціонування моделі у керованому циклі згідно PDSA-процесу: спершу діагностика (геп-аналіз щодо виомг ESRS, оцінка зрілості структури MCS-SCS-IMS і перевірка відповідності порогам RAS), далі вибір моделі реалізації (масштабування всередині чи прибиання від стороннього постачальника), потім трансформація процесів та IT-інфраструктури, пробний запуск із пост-перевіркою і, нарешті, повномасштабна експлуатація з вбудованим блоком вдосконалення.

Для підтримки актуальності та керованості системи пропонується чіткий цикл переглядів, за яким встановлюється обов'язкове регулярне (щоквартальне, щомісячне) оновлення реєстру відповідальності (RACI) із фіксацією всіх змін у центральній інформаційній системі (IMS). Така регулярна періодичність забезпечує створення безперервного аудиторського сліду, що є критично важливим для аудиту, а також підтримує актуальну відповідність призначених ролей і поточних процесів офіційним корпоративним політикам, дозволяючи організації швидко адаптуватися до змін регуляторного поля та пріоритетів бізнесу.

Таким чином, модель доцільно розглядати як стратегічну платформу, готову до поетапної інсталяції та емпіричної юстировки: вона підсилює стійкість, підзвітність і конкурентоспроможність організації в умовах цифрової трансформації та зростаючого регуляторного тиску. Її практичне застосування в

українських реаліях є реалістичним навіть за обмежених ресурсів завдяки модульності та гнучкості, а також окреслює дорожню карту для подальших кількісних досліджень і галузевих бенчмарків.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі автором проведено комплексний аналіз та апробацію методичних підходів до управління звітністю сталого розвитку в умовах сучасних викликів та трансформацій регуляторного середовища. Результати дослідження дозволили підтвердити практичну значущість запропонованої моделі адаптивного управління звітністю та її здатність інтегрувати нефінансові метрики до загальної архітектури фінансового управління організації, забезпечуючи узгодженість із стратегічними цілями.

У межах дослідження було розроблено та обґрунтовано концептуально інтегровану модель управління звітністю сталого розвитку, що дозволило вирішити низку науково-прикладних завдань.

Насамперед, запропоновано концептуальну інтеграцію управління та звітування, що полягає у синтезі загальновизнаної рамки McKinsey 7S та лінзи Triple Bottom Line (TBL) із вимогами стандартів ESRS. Такий підхід створює механізм відповідностей «7S-TBL-ESRS», який дозволяє подолати існуючу фрагментарність між стратегічними настановами, організаційною структурою та змістом нефінансових розкриттів у звітності організацій. Це, в свою чергу, переводить ESG-звітування зі статусу комунікаційного продукту в статус повноцінного інструмента управління та прийняття рішень.

Обґрунтовано необхідність побудови триєдиної внутрішньої інфраструктури, що включає системи управлінського контролю (MCS), стратегічного контролю (SCS) та інформаційного менеджменту (IMS), які забезпечують безперервність даних, керованість процесів і верифікованість метрик. Цифрові рішення, такі як Big Data, AI, хмарні сервіси та iXBRL-таксономії, розглядаються як невід'ємна частина цієї архітектури, що обумовлює її масштабованість та адаптивність.

Модель забезпечує інтеграцію ESG-ризиків у систему управління ризик-апетитом (RAS) організації. Це досягається шляхом визначення допустимих меж, тригерів та відповідальностей, що встановлює прямий зв'язок між нефінансовими показниками, стратегічними цілями та бюджетно-інвестиційними рішеннями.

Розроблено багатодоменну систему оцінювання, що поєднує фінансові, операційні, репутаційні, регуляторно-адаптивні та «дані-орієнтовані» метрики. Ця система пов'язує ESG-показники з драйверами вартості, такими як вартість капіталу, маржа, витрати на відповідність (compliance-cost) та доступ до «зеленого» фінансування, забезпечуючи, таким чином, керовану передачу нефінансових результатів у фінансові метрики та звітність.

Запропонований інтегральний індекс ефективності ESG-EIM є центральним елементом моделі. Його унікальність полягає у формалізованій процедурі юстування ваг, яка поєднує об'єктивні статистичні методи (ентропійне зважування, PCA/FA, регресійні еластичності) з управлінськими пріоритетами, формалізованими через метод АНР та прив'язку до RAS. Модель передбачає можливість вибору агрегатора (арифметичний, геометричний або CES) та застосування порогових санкцій для критичних сфер. Контур валідації (бутстреп-стійкість, аналіз чутливості) підвищує довіру до індексу як інструмента внутрішнього аудиту та бенчмаркінгу.

Доведено прикладну життєздатність запропонованої моделі в умовах українського трансформаційного середовища. Модульність, гнучкість та сумісність архітектури дозволяють її поетапне впровадження навіть за обмежених ресурсів та нерозвинених практик ESG-звітності.

Визначено ключові напрями подальших досліджень, які включають галузеві адаптації моделі, причинно-наслідкову оцінку ефектів інтеграції ESG у фінансове управління організації, розширення домену метрик якості даних, а також емпіричну верифікацію та масштабування індексу ESG-EIM на крос-галузевих і панельних вибірках. Ці напрями мають забезпечити емпіричне обґрунтування та підтвердять практичну цінність теоретичної моделі, запропонованої автором.

Результати дослідження надають емпіричну та методологічну базу для подальшого вивчення впливу цифрової трансформації на процеси управління нефінансовою звітністю в контексті української економіки та її інтеграції в європейський простір.

Запропонована модель є практичним інструментом для керівництва, який

допомагає їм системно інтегрувати ESG-стратегії та оптимізувати процеси збору й аналізу даних.

Наведені результати дозволяють розробити конкретні рекомендації для фахівців, які відповідають за сталий розвиток, що дає змогу подолати виклики, пов'язані з нестачею кваліфікованих кадрів та обмеженістю ресурсів.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [194, 195, 196, 197].

ВИСНОВКИ

Одержані результати дисертаційного дослідження в сукупності вирішують важливу науково-практичну проблему: подальший розвиток теоретичних засад та розроблення методологічних підходів, до удосконалення управління корпоративним звітуванням з урахуванням викликів, пов'язаних із регуляціями у сфері сталого розвитку, цифровими трансформаціями та вимогами стейкхолдерів.

У дисертації систематизовано еволюцію корпоративного звітування, простежуючи перехід від традиційної концептуальної основи фінансового звітування до інтегрованої та ESG-звітності під впливом IFRS S1/S2 (ISSB) та CSRD/ESRS (з урахуванням напрацювань TCFD). Доведено, що сучасні вимоги слід розглядати у нерозривному зв'язку з фінансовими потоками даних та стратегією створення довгострокової вартості. Структура показників ESRS (загальні вимоги (ESRS 1–2) і тематичні (E1–E5, S1–S4, G1) виступає природною основою для зв'язування фінансових і нефінансових розкриттів у звітності, що забезпечує принципово новий рівень прозорості та порівнюваності інформації.

В контексті вітчизняної практики обґрунтовано наявність регуляторного тиску - в Україні триває процес гармонізації з підходами ESRS, і практики ринку та очікування стейкхолдерів випереджають формальну повну імплементацію. Це створює критичні ризики та тиск на вітчизняний бізнес як зараз, так і у найближчому майбутньому, враховуючи поточні виклики, пов'язані з триваючою військовою агресією та суттєві безпекові ризики.

Особлива увага приділена ризику символічного дотримання регуляторних вимог: такі явища, як *decoupling*, *greenwashing*, *window dressing*, *organizational silence*, *bluwashing* детально досліджено та описано як наслідок формальної відповідності без реальної інтеграції в операційну модель організацій. Показано, що такі практики підривають довіру користувачів до звітності та перетворюють такі звіти на іміджеві елементи, які не несуть за собою ціннісних аспектів.

Як показали результати досліджень, емпіричний блок (банківський сектор України) за останні 5 років демонструє неоднорідність і волатильність нефінансових розкриттів. Автором розроблені та побудовані композитні метрики,

які характеризують зрілість суб'єктів звітування в частині дотримання вимог щодо розкриттів зі сталого розвитку - «теплова мапа щільності розкриттів ESRs» та «індекс повноти розкриттів ESG».

Методологічно розроблено спосіб зведення розрізнених нефінансових відомостей із публічних звітів до п'яти репрезентативних елементів, логічно узгоджених з ESRs, що дозволяє здійснювати порівнювану кількісну оцінку не втрачаючи сутнісний зміст. На базі панельної матриці «банк-рік-елемент» обчислюються два інтегральні індикатори - щільність і повнота, які дають можливість здійснювати діагностику ширини та глибини розкриттів і їхню візуалізацію.

В рамках дослідження автором було зібрано, оброблено та проаналізовано фінансові та нефінансові показники за останні 5 років (за період з 2020 по 2024 роки включно) по 12 банкам України та 7 представників іноземних банківських груп (ЕС та США, які мають дочірні банки в Україні), що в сукупності складає більше 200 звітів (річна фінансова звітність, звіти з управління, регулярна інформація емітента цінних паперів, звіти зі сталого розвитку, інтегральна звітність).

В результаті дослідження та аналізу відібраних даних з'ясовано, що лише окремі українські банки підтримують стабільну долю елементів із прийнятним рівнем глибини розкриттів нефінансових показників у звітності, тоді як рівень повноти та охоплення не є стабільним та не формує стійкої тенденції до покращення (найслабшим є екологічний вимір).

Приналежність до міжнародних груп обумовлює розриви в практиках розкриття: представники іноземних банківських груп мають вищу спроможність до кількісних розкриттів, але дочірні структури в Україні часто не публікують окремих ESG-звітів. Додатково проаналізовано структурну динаміку капіталу й персоналу: у 2020-2024 рр. по вибірці спостерігається зростання показника «власного капіталу на одного співробітника», що відбиває адаптацію до шоку 2022 року через збереження капіталу, оптимізацію чисельності та реорганізацію моделі без втрати стійкості, із суттєвою гетерогенністю між інституційно-корпоративними, універсальними мережевими та малими/державними моделями.

Розкрито і верифіковано підхід до масштабованості моделі для різних профілів організацій (за розміром/зрілістю): застосовується модульний принцип, за яким базовий рівень (ESRS 1-2) може нарощуватися до тематичних стандартів і галузевих специфікацій (E1-E5, S1-S4 та G1), що дозволяє впроваджувати складність пропорційно суттєвості й ресурсам. Така логіка спрощує впровадження в умовах обмеженої цифрової інфраструктури, не перевантажуючи персонал і зберігаючи каскадування цілей до рівня даних і метрик.

Обґрунтовано, що функція звітування позиціонується як стратегічний інструмент, інтегрований у процес формування та реалізації стратегії. Запропонована у роботі матриця 7S-TBL-ESRS слугує механізмом системного узгодження цілей, метрик і відповідальності. Окремі елементи моделі McKinsey 7S (культура, лідерство, навички) зіставлено з лінзами People–Planet–Profit та конкретними метриками ESRS, що забезпечує єдину основу для управлінських рішень. Вперше запропонована модель дозволяє трансформувати звітність із функції фіксації історичної інформації на безперервну керовану функцію фінансового управління.

Ключовим результатом побудови внутрішньої інфраструктури зі звітування є формалізація та удосконалення архітектури керування звітуванням через три взаємопов'язані підсистеми: Системи управлінського контролю (MCS), Системи сталого контролю (SCS) та Інформаційно-управлінські системи (IMS). Для забезпечення наскрізної якості даних і їх відтворюваності автором передбачено RACI-матриці, каталоги джерел, реєстри показників і правила валідації. Обґрунтовано необхідність Data Governance як відповіді на розрізнену природу нефінансових наборів даних та інформації:

Дістало подальшого розвитку питання інституціоналізації зв'язку RAS-ESG-ESRS. В результаті дослідження побудована модель ризик-орієнтації через RAS (декларацію схильності до ризиків) є основоположною для зв'язування стратегічних лімітів із операційним моніторингом і звітністю: пороги окремих значень показників задаються в RAS, віддзеркалюються в метриках ESRS і автоматично впливають на управлінські дії в MCS/SCS/IMS у разі порушень

граничних рівнів. Визначено, що такий контур зв'язку має бути узгоджений з принципом «подвійної суттєвості», як того вимагають стандарти ESRS, гарантуючи, що RAS відображає як вплив організації на суспільство та довкілля, так і фінансові ризики, які ці аспекти створюють для самої організації. Такий підхід забезпечує дисципліну в роботі з даними та контроль відхилень, зменшуючи простір для маніпуляцій і прикрашування показників.

Узагальнюючим результатом є запропонований автором інтегральний індекс ESG-EIM, що агрегує п'ять вимірів (економічна вигода, час/операційна ефективність, стратегічна інтеграція, репутаційна довіра та відповідність) із базовими вагами та можливістю формальної перекалібровки під профіль організації. Індекс передбачає як «комунікаційний» режим (через застосування простого арифметичного агрегатора), так і режим, який враховує рівень ризиків. В цьому випадку застосовується геометричний та CES-агрегатори з механізмом порогово-штрафної трансформації, що унеможливорює приховування провалів у критичних зонах через наявність успіхів в інших.

Практичні рекомендації, які розроблені в рамках дисертаційного дослідження, зосереджені на закріпленні прозорості в стратегії організації, створенні внутрішніх механізмів відповідальності за ESG-дані, інституціоналізації незалежної перевірки таких даних (зовнішній аудит/верифікація), а також на розбудові культури відкритості як запобіжника так званому організаційному мовчанню. Запропонований набір заходів безпосередньо спрямований на зменшення ризиків викривлення показників ESG звітності (greenwashing/bluewashing/window dressing) і підвищення доказовості відповідних розкриттів інформації у звітності.

Автором доведено, що валідація інтегрального показника ESG-EIM включає перевірку стабільності ваг (бутстреп), чутливості до їх змін і прогностичної здатності щодо зовнішніх цільових змінних, що створює основу для подальшої калібровки моделі й розширення емпіричної бази.

Узагальнюючи, сформовано адаптивну архітектуру перетворення традиційної звітної функції на інтегровану систему, у якій стратегія, дані та

контроль з'єднані з вимогами ESRS й операційним управлінням через RAS-керовані пороги. При цьому, емпірична частина підтверджує прикладну придатність підходу для українського фінансового сектору та його потенціал для масштабування в інші галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. McKinsey & Company. (2014). Sustainability & Resource Productivity. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/mckinsey-on-sustainability-and-resource-productivity/mckinsey-on-sustainability-and-resource-productivity-number-2> (дата звернення: 05.02.2023).
2. KPMG LLP. (2019). The numbers that are changing the world. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2019/10/ie-numbers-that-are-changing-the-world.pdf> (дата звернення: 05.02.2023).
3. The Financial Times Limited. (2017). Impact investing for good and market returns. URL: <https://www.ft.com/content/926d09f6-df4b-11e7-8f9f-de1c2175f5ce> (дата звернення: 05.02.2023).
4. Green Business Bureau. (2024). ESG Reporting: How Does It Differ From Sustainability Reporting? URL: <https://greenbusinessbureau.com/esg/esg-reporting-and-sustainability-reporting/> (дата звернення: 05.02.2024).
5. De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
6. Pearson, Jason. Are We Doing the Right Thing? Leadership and Prioritisation for Public Benefit. *The Journal of Corporate Citizenship*. 2010. № 37: С. 37–40. <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.37.37> (дата звернення: 05.02.2023).
7. Google Cloud blog. (2022). Report: What it will take for CEOs to fund a sustainable transformation. URL: <https://cloud.google.com/blog/topics/sustainability/new-survey-reveals-executives-views-about-sustainability/> (дата звернення: 12.02.2023).
8. IFRS Foundation. (n.d.). Why global accounting standards? URL: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards/> (дата звернення: 05.02.2023).
9. Україна: 30 років на європейському шляху / Ю.Якименко [та ін.];

Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. Київ: *Заповіт*, 2021. 392 с.

10. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: *Кальварія*, 2017. 164 с.

11. Кабінет Міністрів України. Євроінтеграційний портал. (2022). Рекомендації щодо наближення українського законодавства до права ЄС. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/pravo-yes/rekomendatsii-nablyzhennia> (дата звернення: 17.09.2022).

12. Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>

13. Ben-Porath, E., Dekel, E., & Lipman, B. L. (2018). Disclosure and Choice. *The Review of Economic Studies*, 85(3), 1471–1501. DOI: <https://doi.org/10.1093/restud/rdx064>

14. Association of Chartered Certified Accountants. (2021). The integrated report framework. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/integrated-report.html> (дата звернення: 18.09.2021).

15. IFRS Foundation. (n.d.). About integrated reporting. URL: <https://www.integratedreporting.org/FAQS/> (дата звернення: 18.09.2022).

16. Beretta, V., Demartini, M. C., & De Villiers, C. (2025). Integrated reporting: Developing an injustice assessment framework and a research agenda. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, no.38(9), pp.1–29. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2024-6917>

17. Ahmed Haji, A., & Anifowose, M. (2016). The trend of integrated reporting practice in South Africa: Ceremonial or substantive? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, no.7(2), pp.190–224. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2015-0106>

18. Піжук О.І. Великі дані як основоположний драйвер цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/12.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
19. Самойленко Л.Б. Можливості та проблеми застосування технологій Big Data вітчизняними компаніями. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
20. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
21. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-п#n12>
22. XBRL International. (n.d.). An Introduction to XBRL. URL: <https://www.xbrl.org/the-standard/what/an-introduction-to-xbrl/> (дата звернення: 18.09.2022).
23. European Commission. (2016). Commission Implementing Decision (EU) 2016/120 of 28 January 2016 on the identification of the extensible Business Reporting Language 2.1 for referencing in public procurement (Text with EEA relevance). EUR-Lex URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.023.01.0077.01.ENG&toc=OJ:L:2016:023:T_ОС (дата звернення: 17.09.2022).
24. Шигун М.М., Безверхий К.В. Розвиток формату XBRL, як подальший напрямок цифровізації фінансової звітності // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2021. - №2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6893>
25. With problems over culture, strategy, data and technology, is it any wonder that CFOs are cynical about how organisations tackle the planning, budgeting and forecasting process? *Association of Chartered Certified Accountants*. URL:

<https://www.accaglobal.com/gb/en/member/member/accounting-business/insights/budgeting-forecasting.html> (дата звернення: 19.09.2022).

26. Skotarczyk, Mitchell A., The Effect of Culture on the Implementation of International Financial Reporting Standards. 2011. CMC Senior Theses. 165. https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/165 (дата звернення: 16.08.2023).

27. Said, Hassan A. Corporate financial reporting complexity: recommendations for improvement. *Review of Business*. 2011. Vol. 31, No. 2, pp. 69+. URL: <https://link.gale.com/apps/doc/A267204747/AONE?u=anon~95d7edde&sid=googleScholar&xid=75bbaa9d> (дата звернення: 05.08.2023).

28. Our Purpose. *Financial Reporting Council*. URL: <https://www.frc.org.uk/about-the-frc/our-purpose> (дата звернення: 12.08.2023).

29. Our Goals. *U.S. Securities and Exchange Commission*. URL: <https://www.sec.gov/our-goals> (дата звернення: 12.08.2023).

30. Положення про Міністерство фінансів України. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 № 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2014-%D0%BF#Text>

31. Про Національний банк України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>

32. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales. Fraudulent financial reporting: fresh thinking. URL: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/audit-and-assurance/the-future-of-audit/fraudulent-financial-reporting-fresh-thinking.ashx> (дата звернення: 29.07.2023).

33. Benston, G., Bromwich, M., & Wagenhofer, A. Principles -Versus Rules- Based Accounting Standards: *The FASB's Standard Setting Strategy*. Abacus 2006. Vol. 42, No. 2, pp. 165 – 188.

34. McLean, Bethany, and Peter Elkind. *The Smartest Guys in the Room*. Penguin Books, 2004. 464 P.

35. Wagner, S., & Dittmar, L. (2006, April). The unexpected benefits of Sarbanes-

Oxley. Harvard Business Review, 84(4). URL: <https://hbr.org/2006/04/the-unexpected-benefits-of-sarbanes-oxley>

36 Gond, J-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>

37. Давидюк Т.В. Конвергенція бухгалтерської та соціальної звітності в частині людського капіталу: розвиток існуючих підходів. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 123–129. URL: <https://economics.net.ua/23-2> (дата звернення: 12.02.2023).

38. Velte, P. (2022). Archival research on integrated reporting: A systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 997–1061. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09582-w>

39. Quattrone, P., Busco, C., Frigo, M., & Riccaboni, A. (2013). Redefining corporate accountability through integrated reporting: What happens when values and value creations meet? *Strategic Finance*, No.8, pp.33–41.

40. Beusch, Peter and Frisk, Jane and Rosen, Magnus and Dilla, William N., *Management Control for Sustainability: The Development of a Fully Integrated Strategy* (August 14, 2015). AAA 2016 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2644396>

41. Latysheva, O., Rovenska, V., Smyrnova, I., Nitsenko, V., Balezentis, T., & Streimikiene, D. (2021). Management of the sustainable development of machine-building enterprises: A sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 328–342. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0419>

42. Drucker, P. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practice*. Truman Talley books.

43. Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*. (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons, LTD. (Original work published 1916)

44. Dana Zhang; Top Management Team Characteristics and Financial Reporting Quality. *The Accounting Review* 1 September 2019; 94 (5): 349–375. <https://doi.org/10.2308/accr-52360> (дата звернення: 29.07.2023).
45. Eldridge J., Crombie A. *A Sociology of Organisations* (RLE: Organizations). London: Routledge, 1974. 224 p.
46. Schein, E.H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.
47. Finkelstein, Sydney, Donald C Hambrick, and Albert A Cannella. *Strategic Leadership: Theory and Research On Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press, 2009. 451 P.
48. Безверхий К.В. Методичні засади формування інтегрованої звітності підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 3(65). С. 8-14.
49. Голов С.Ф., Костюченко В.М., Кузіна Р.В. *Інтегроване звітування: концепція, методологія та організація: Монографія*. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 252 с.
50. Корягін М.В., Куцик П.О. *Проблеми та перспективи розвитку бухгалтерської звітності: монографія*. Київ: Інтерсервіс, 2016. 276 с.
51. Єфименко Т. І. *Запровадження інтегрованої звітності та реформування бухгалтерського обліку в умовах євроінтеграції*. *Фінанси України*. 2014. № 10. С. 7–23.
52. Roberts C, Weetman P, Gordon P. *International corporate reporting: a comparative approach*. 4th ed. Harlow, United Kingdom: FT Prentice Hall, 2008. 704 P.
53. Cooper, D. J., & Morgan, W. (2013). Meeting the evolving corporate reporting needs of government and society: Arguments for a deliberative approach to accounting rule making. *Accounting and Business Research*, 43(4), 418–441. <https://doi.org/10.1080/00014788.2013.794411>
54. Bosi, M. K., Lajuni, N., Wellfren, A. C., & Lim, T. S. (2022). Sustainability Reporting through Environmental, Social, and Governance: A Bibliometric Review.

Sustainability, 14(19), 12071. <https://doi.org/10.3390/su141912071>

55. Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>

56. Herremans, I. M., & Nazari, J. A. (2016). Sustainability Reporting Driving Forces and Management Control Systems. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 103–124. <https://doi.org/10.2308/jmar-51470>

57. Norbert Wiener. *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*, – The MIT Press; Fourth printing, Cambridge, Massachusetts. 1985. 212 P.

58. Flyvbjerg, B. (2022). What is scalability? LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/what-scalability-bent-flyvbjerg-%E5%82%85%E4%BB%A5%E6%96%8C-/> (дата звернення: 19.08.2023).

59. Atif Ansar, Bent Flyvbjerg, Alexander Budzier, and Daniel Lunn. *Big Is Fragile: An Attempt at Theorizing Scale*. The Oxford Handbook of Megaproject Management. 2017. Chapter 4, pp. 60-95.

60. Bondi, A. B. (2000). Characteristics of scalability and their impact on performance. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Software and Performance*, 195–203. <https://doi.org/10.1145/350391.350432>

61. Taleb, Nassim Nicholas. *Antifragile: Things That Gain From Disorder*. New York, Random House Trade Paperbacks, 2014. 519 P.

62. Bian, W., & Bian, W. (2022). Construction of Application Model of Accounting Framework Platform for Industry-Finance Integration Management under the Background of Multimedia Technology. *Mobile Information Systems*, 2022, 1–10. <https://doi.org/10.1155/2022/1151226>

63. Enderle, G. (2018). How can business ethics strengthen the social cohesion of a society? *Journal of Business Ethics*, 150(3), 619–629.

64. De Mauro, A., Greco, M. and Grimaldi, M. (2016), "A formal definition of Big Data based on its essential features", *Library Review*, Vol. 65 No. 3, pp. 122-135. <https://doi.org/10.1108/LR-06-2015-0061>

65. Zikopoulos, P., & Eaton, C. (2011). Understanding Big Data: Analytics for Enterprise Class Hadoop and Streaming Data. McGraw-Hill Osborne Media.
66. Elia G, Polimeno G, Solazzo G, Passiante G (2020). A multi-dimension framework for value creation through big data. Industrial Marketing Management No.90. pp. 617-632.
67. Laney, D. (2001). 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety. META Group Research Note, 6. URL: <https://studylib.net/doc/8647594/3d-data-management--controlling-data-volume--velocity--an> (дата звернення: 07.07.2024).
68. Yesudas, M., Menon, G., & Ramamurthy, V. (2014). Intelligent operational dashboards for smarter commerce using big data. IBM Journal of Research and Development, 58(5/6), 13:1-13:10. <https://doi.org/10.1147/JRD.2014.2346131>
69. Akerkar, R. (Ed.), 2013. Big Data Computing. Crc Press.
70. Capgemini. (2012). The deciding factor: Big data & decision making. Report. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Deciding_Factor_Big_Data_Decision_Making.pdf (дата звернення: 07.07.2024)
71. Wavestone (2024). Data and AI Executive Leadership Survey 2024. URL: <https://www.wavestone.com/app/uploads/2023/12/DataAI-ExecutiveLeadershipSurveyFinalAsset.pdf> (дата звернення: 14.07.2024)
72. Goran, J., LaBerge, L. and Srinivasan, R. (2016). Culture for a digital age. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/culture-for-a-digital-age> (дата звернення: 14.07.2024).
73. Bean, R. (2021). Why Is It So Hard to Become a Data-Driven Company? Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2021/02/why-is-it-so-hard-to-become-a-data-driven-company> (дата звернення: 14.07.2024).
74. Goasduff, L. (2019). Create a Data-Driven Culture by Influencing 3 Areas. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/create-a-data-driven-culture-by-influencing-3-areas> (дата звернення: 14.07.2024).

75. Fawcett, S.E., Waller, M.A. (2014). Supply chain game changers - mega, nano, and virtual trends and forces that impede supply chain design (ie, building a winning team). *Journal of Business Logistics*. 35 (3), 157e164.
76. Berardino, D.D., & Vona, S. (2023). Big Data and Decision-Making: A Structured Literature Review. *European Scientific Journal*, ESJ, 17, 374. URL: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/16776>
77. Janssen M, van der Voort H, Wahyudi A (2017) Factors influencing big data decision-making quality. *Journal of business research*, 70: 338-345.
78. Rasche, A., Morsing, M., & Wetter, E. (2021). Assessing the Legitimacy of “Open” and “Closed” Data Partnerships for Sustainable Development. *Business & Society*, 60(3), 547-581. <https://doi.org/10.1177/0007650319825876>
79. Rakesh D. Raut, Sachin Kumar Mangla, Vaibhav S. Narwane, Bhaskar B. Gardas, Pragati Priyadarshinee, Balkrishna E. Narkhede, Linking big data analytics and operational sustainability practices for sustainable business management, *Journal of Cleaner Production*, Volume 224, 2019, Pages 10-24, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.181>
80. Edelenbos, J., Hirzalla, F., Van Zoonen, L., Van Dalen, J., Bouma, G., Slob, A., & Woestenburg, A. (2018). Governing the Complexity of Smart Data Cities: Setting a Research Agenda. In M. P. Rodríguez Bolívar (Ed.), *Smart Technologies for Smart Governments* (Vol. 24, pp. 35–54). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58577-2_3
81. Tiwari, S., Wee, H. M., & Daryanto, Y. (2018). Big data analytics in supply chain management between 2010 and 2016: Insights to industries. *Computers & Industrial Engineering*, 115, 319–330. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2017.11.017>
82. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3923923>
83. Mageto, J. (2021). Big Data Analytics in Sustainable Supply Chain Management: A Focus on Manufacturing Supply Chains. *Sustainability*, 13(13), 7101.

<https://doi.org/10.3390/su13137101>

84. Chiappetta Jabbour, C. J., Fiorini, P. D. C., Ndubisi, N. O., Queiroz, M. M., & Piato, É. L. (2020). Digitally-enabled sustainable supply chains in the 21st century: A review and a research agenda. *Science of The Total Environment*, 725, 138177. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138177>

85. Moktadir, Md. A., Ali, S. M., Paul, S. K., & Shukla, N. (2019). Barriers to big data analytics in manufacturing supply chains: A case study from Bangladesh. *Computers & Industrial Engineering*, 128, 1063–1075. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.04.013>

86. Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big Data analytics capabilities and innovation: The mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272–298

87. Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., Marzi, G., & Papa, A. (2021). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 123, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.023>

88. Wijaya, S.F., Wiratama, J., & Kuswanto, V. (2023). An Evaluation of Integrating ERP System to Develop a Strategy Business. 2023 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech59029.2023.10277979>

89. N. Hofmann, R. Linsner, and F. Poschadel, “Sap S/4 HANA: revolution or evolution in business performance management?” *Journal of Cost Management*, vol. 31, no. 4, pp. 7-19, 2017.

90. Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

91. Amiruddin, D., Raharja, S. J., & Purnomo, M. (2024). The influence of organisational climate in erp implementation on information system service quality and user satisfaction: a study on an indonesian petrochemical company. *Review of Integrative*

Business and Economics Research, 14(1), 276–295.

92. Daneva, M., & Wieringa, R. (2010). Requirements Engineering for Enterprise Systems: What We Know and What We Don't Know? In S. Nurcan, C. Salinesi, C. Souveyet, & J. Ralyté (Eds.), *Intentional Perspectives on Information Systems Engineering* (pp. 115–136). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-12544-7_7

93. Kuifan, P., Baptista, M., & Guo Chao, P. (2009). Risks Associated With ERP Post-Adoption: The Case Of A Large Manufacturing Firm In China. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings*, 40. <https://aisel.aisnet.org/ukais2009/40>

94. Білобловський, С.В. Розвиток концептуальних основ звітування – питання сталого розвитку або регуляторне зобов'язання. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. №2(69). С.94–103. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-13>

95. Білобловський, С.В. Масштабованість та антикрихіть системи звітування як передумова стійкості організації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. №4(71). С.88–98. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/71-12>

96. Jayasuriya, D. D., & Sims, A. (2023). From the abacus to enterprise resource planning: Is blockchain the next big accounting tool? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(1), 24–62. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4718>

97. Afolabi, H., Ram, R., & Rimmel, G. (2022). Harmonization of Sustainability Reporting Regulation: Analysis of a Contested Arena. *Sustainability*, 14(9), 5517. <https://doi.org/10.3390/su14095517>

98. Hertl, I.C., & Maniora, J. (2024). Forward-Looking Sustainability Information and Financial Analysts. *Journal of International Accounting Research*, 23(1), 79–113. <https://doi.org/10.2308/JIAR-2022-039>

99. Bebbington, J., Higgins, C., & Frame, B. (2009). Initiating sustainable development reporting: Evidence from New Zealand. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(4), 588–625. <https://doi.org/10.1108/09513570910955452>.

100. Veblen, T. (2005). *The Theory of the Leisure Class*. Aakar Books.
101. North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1st ed.). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
102. Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
103. Радіонов, Ю. (2021). Інституціональна теорія в розвитку економічної науки. *Економіка України*, 64(4 (713)), 30–50.
<https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.04.030>
104. Australian Human Rights Institute. (n.d.). Explainer: What Is Greenwashing and Bluewashing, and Why Should We Care about It? URL: <https://www.humanrights.unsw.edu.au/research/commentary/explainer-what-is-greenwashing-bluewashing> (дата звернення: 01.02.2025).
105. Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2016). Managing sustainability reporting: Many ways to publish exemplary reports. *Journal of Cleaner Production*, 136, 86–101. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.098>
106. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.2307/259200>
107. Ansari, M., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Organizational Silence: Why And How Can Overcome?
108. Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731–1735. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>
109. Sailer, A., Wilfing, H., & Straus, E. (2022). Greenwashing and Bluewashing in Black Friday-Related Sustainable Fashion Marketing on Instagram. *Sustainability*, 14(3), 1494. <https://doi.org/10.3390/su14031494>

110. Tarmuji, I., Maelah, R. & Tarmuji, N. H. (2016). The Impact of Environmental, Social and Governance Practices (ESG) on Economic Performance: Evidence from ESG Score. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(3), 67–74. <https://doi.org/10.18178/ijtef.2016.7.3.501>
111. Gull, A. A., Hussain, N., Khan, S. A., Khan, Z., & Saeed, A. (2023). Governing Corporate Social Responsibility Decoupling: The Effect of the Governance Committee on Corporate Social Responsibility Decoupling. *Journal of Business Ethics*, 185(2), 349–374. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05181-3>
112. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
113. Wu, Q., He, Q., & Duan, Y. (2013). Explicating dynamic capabilities for corporate sustainability. *EuroMed Journal of Business*, 8(3), 255–272. <https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2013-0025>
114. Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K.-C. (2022). Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
115. Сайт Національного банку України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 29.07.2025).
116. Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Постанова Правління Національного банку України від 24.10.2011 № 373, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 10.11.2011 за № 1288/20026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#n24>
117. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. (2023). Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами: Рішення від 06.06.2023 № 608, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 02.08.2023 за № 1307/40363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23#n25>

118. Національний банк України. (2021, Лютий). Огляд банківського сектору. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021-02.pdf?v=14 (дата звернення: 17.08.2025).

119. Національний банк України. (2025, Лютий). Огляд банківського сектору (Banking Sector Review). https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf?v=14 (дата звернення: 17.08.2025).

120. АТ «Укрексімбанк». Фінансова звітність. URL: <https://www.eximb.com/ua/bank/financial-information/financial-report/> (Дата звернення: 18.08.2025).

121. АБ «УКРГАЗБАНК». Річна фінансова звітність за МСФЗ. URL: https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/rishfin/auditors_report/ (Дата звернення: 18.08.2025).

122. АТ «Райффайзен Банк». Річні звіти. URL: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/richni-zviti> (Дата звернення: 18.08.2025).

123. АТ «УКРСИББАНК». Корпоративна соціальна відповідальність. URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/corporate-social-responsibility/> (Дата звернення: 18.08.2025).

124. АТ «Креді Агріколь Банк». Інформація для акціонерів. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/informaciya-dlya-akcioneriv> (Дата звернення: 18.08.2025).

125. ІНГ Банк в Україні. Фінансова звітність. URL: <https://www.ingwb.com/ua/service/vidpovidnist/konfidentsiynist-ta-privatnist/ukrayina/finansova-zvitnist> (Дата звернення: 18.08.2025).

126. АТ «ПроКредит Банк». Звітність. URL: <https://procreditbank.com.ua/reporting> (Дата звернення: 18.08.2025).

127. АТ «ПроКредит Банк». Сталий розвиток. URL: <https://procreditbank.com.ua/eco> (Дата звернення: 18.08.2025).

128. АТ «ПроКредит Банк». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL:

<https://procreditbank.com.ua/information-for-shareholders-and-stakeholders> (Дата звернення: 18.08.2025).

129. АТ «Кредобанк». Річна звітність. URL: <https://kredobank.com.ua/about/zvity-banku/richna-zvitnist> (Дата звернення: 18.08.2025).

130. Citi. Ukraine — Information for Disclosure. URL: <https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/information-for-disclosure.html> (Дата звернення: 18.08.2025).

131. АТ «Банк Кредит Дніпро». Щорічна звітність. URL: <https://creditdnepr.com.ua/pro-bank/rozkryttya-informaciyi/shchorichna-zvitnist> (Дата звернення: 18.08.2025).

132. АТ «АБ «РАДАБАНК». Фінансова звітність. URL: <https://www.radabank.com.ua/pro-bank/finansova-zvitnist> (Дата звернення: 18.08.2025).

133. ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Звітність. URL: <https://accordbank.com.ua/ua/about/accounting/reporting/> (Дата звернення: 18.08.2025).

134. Національний банк України. (2025). Кількість відокремлених підрозділів банків України (дані станом на 01.07.2025). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2025-07-01.xlsx (Дата звернення: 20.08.2025).

135. Національний банк України. (2025). Оборотно-сальдовий баланс банків (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Aggregation_new.zip (Дата звернення: 20.08.2025).

136. Robert Bushman, Qi Chen, Ellen Engel, Abbie Smith. Financial accounting information, organizational complexity and corporate governance systems, Journal of Accounting and Economics, Volume 37, Issue 2, 2004, Pages 167-201. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2003.09.005>

137. Semenysheva, N., Khorunzhak, N., Lazaryshyna, I., Yurchenko, O., &

Ostapenko, Y. (2021). Accounting Institute: On the Genesis and Impact of Management Revolutions. *Independent Journal of Management & Production*, 12(3), s243–s261. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1540>

138. Jeffrey Doyle, Weili Ge, Sarah McVay, Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting, *Journal of Accounting and Economics*, Volume 44, Issues 1–2, 2007, Pages 193-223, <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.10.003>

139. European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*, L 322/15–80. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення: 04.05.2025).

140. European Union. (2023). Regulation (EU) 2023/2772 of 22 December 2023 amending Regulation (EU) 2019/2088 as regards the specification of regulatory technical standards. *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32023R2772> (дата звернення: 04.05.2025).

141. Безверхий, К. (2024). Імплементация европейских стандартов отчетности про стаильный розвиток. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 133, 2 (Квіт 2024), 134–150. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)08](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)08)

142. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p>

143. Європейська Комісія. (2023, 8 листопада). Звіт про Україну – 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2023_en#details (дата звернення: 04.05.2025)

144. Katz, S., Gu, Y., & Jiang, L. (2024). Information Extraction from ESG Reports Using Nlp: A Chatgpt Comparison. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4836432>

145. Lee, H., Kim, J. H., & Jung, H. S. (2025). ESG-KIBERT: A new paradigm in

ESG evaluation using NLP and industry-specific customization. *Decision Support Systems*, 193, 114440. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2025.114440>

146. Zou, Y., Shi, M., Chen, Z., Deng, Z., Lei, Z., Zeng, Z., Yang, S., Tong, H., Xiao, L., & Zhou, W. (2023). ESGReveal: An LLM-based approach for extracting structured data from ESG reports (Version 1). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2312.17264>

147. Lewis, P., Perez, E., Piktus, A., Petroni, F., Karpukhin, V., Goyal, N., Küttler, H., Lewis, M., Yih, W., Rocktäschel, T., Riedel, S., & Kiela, D. (2020). Retrieval-Augmented Generation for Knowledge-Intensive NLP Tasks (Version 4). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2005.11401>

148. IBM Envizi ESG Suite. IBM - United States. URL: <https://www.ibm.com/products/envizi> (дата звернення: 11.05.2025)

149. Persefoni AI: Carbon Accounting and Reporting Platform. URL: <https://www.persefoni.com/persefoniai> (дата звернення: 11.05.2025)

150. Solutions | ESG Software | The Smart Way to ESG. Datamaran | ESG Platform. URL: <https://www.datamaran.com/esg-software> (дата звернення: 11.05.2025).

151. Wijnberg, N. M. (2000). Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The Link Between Ethics and Politics. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 329–342. <https://doi.org/10.1023/A:1006086226794>

152. Mill, J. S. (2004). Utilitarianism. Project Gutenberg. [Etext #11224] URL: <https://www.gutenberg.org/11224> (дата звернення: 26.07.2025)

153. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (дата звернення: 26.07.2025)

154. Jensen, M. C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32–42. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2010.00259.x>

155. Stiglitz, J. (1989). Markets and Development (No. w2961; c. w2961). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w2961>
156. Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. The Free Press.
157. Stout, L. A. (2012). The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public. Berrett-Koehler Publishers.
158. Jones, T. M., & Felps, W. (2013). Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 207–238. <https://doi.org/10.5840/beq201323215>
159. Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, 345, 118829. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>
160. Doherty, R., Kampel, C., Koivuniemi, A., Pérez, L., & Rehm, W. (2023). Revenue growth is good. Profitable growth is better. Profitable growth that advances ESG priorities is best. Here's how outperformers who actively choose growth deliver the growth trifecta. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-triple-play-growth-profit-and-sustainability> (дата звернення: 06.07.2025)
161. Fang, L., & Guo, X. (2025). From responsibility to value: ESG and long-term corporate value. *PLOS One*, 20(4), e0322018. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322018>
162. Spierdijk, L., & Zaouras, M. (2017). The Lerner index and revenue maximization. *Applied Economics Letters*, 24(15), 1075–1079. <https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1254333>
163. Li, Q., Li, T., & Zhang, Y. (2024). ESG performance, heterogeneous creditors, and bond financing costs: Firm-level evidence. *Finance Research Letters*, 66, 105527. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105527>

164. Fafaliou, I., Giaka, M., Konstantios, D., & Polemis, M. (2022). Firms' ESG reputational risk and market longevity: A firm-level analysis for the United States. *Journal of Business Research*, 149, 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.010>
165. Gipper, B., Ross, S., & Shi, S. X. (2025). ESG assurance in the United States. *Review of Accounting Studies*, 30(2), 1753–1803. <https://doi.org/10.1007/s11142-024-09856-2>
166. Yang, X., Shira, R. K., Dang, L. P., & Hao, P. (2025). Unforeseen benefits: Can ESG enhance corporate access to commercial credit financing? *Research in International Business and Finance*, 75, 102735. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102735>
167. The Structure of the Neoclassical Theory. (2024). B L. Tsoulfidis, Springer Studies in the History of Economic Thought (c. 191–221). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58580-7_8
168. Smith, D. C. (2025). The Intellectual History of Milton Friedman's Criticism of Corporate Social Responsibility. *Modern Intellectual History*, 22(1–2), 184–210. <https://doi.org/10.1017/s1479244324000027>
169. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
170. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
171. Thun, T. W., Schneider, A., Kayser, C., & Zülch, H. (2024). The role of sustainability integration into the corporate strategy – A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations. *Heliyon*, 10(3), e25008. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25008>
172. European Commission. Directorate General for Financial Stability, Financial

Services and Capital Markets Union. & BlackRock Financial Markets Advisory. (2021). Development of tools and mechanisms for the integration of ESG factors into the EU banking prudential framework and into banks' business strategies and investment policies: Final study. Publications Office. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2874/220248> (дата звернення: 03.06.2025)

173. Elkington, J. & Elkington John. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (Pbk. ed). Capstone.

174. Godfrey, J., Hodgson, A., and Holmes, S. (2003) *Accounting Theory*, 5th Edition. John Wiley and Sons, Milton, Queensland.

175. Norris, S. (2023). In the eye of the beholder: Stakeholder perceived value in sustainable business models. *Long Range Planning*, 102406. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102406>

176. Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization & Environment*, 29(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>

177. Henriques, A., & Richardson, J. (2013). *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*. Taylor and Francis.

178. Van Bommel, K., Rasche, A., & Spicer, A. (2023). From Values to Value: The Commensuration of Sustainability Reporting and the Crowding Out of Morality. *Organization & Environment*, 36(1), 179–206. <https://doi.org/10.1177/10860266221086617>

179. Levin, P., & Espeland, W. N. (2002). *Pollution Futures: Commensuration, Commodification and the Market for Air*. In A. Hoffman, & M. Ventresca (Eds.), *Organizations, Policy, and the Natural Environment* Stanford University Press.

180. Elibal, K., Özceylan, E., & Çetinkaya, C. (2024). An ERP Based Industry 4.0 Maturity Model Proposal. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 39(2), 535-544. <https://doi.org/10.21605/cukurovaumfd.1514628>

181. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2008). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies (Nachdr.). HarperCollins.
182. Kocaoglu, B., & Demir, E. (2019). The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *Pressacademia*, 9(9). <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1078>
183. Biloblovskyi, S., Haidaienko, O., Khrystenko, L., Demchuk, O., & Morozova, H. (2024). Integrated reporting management: Optimising organisational performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7, 2024spe016. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe016>
184. Biloblovskyi, S. Data management and the concept of big data in sustainability reporting. *Odesa National University Herald. Economy*, 2024, 29 (3(101)). <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-7>
185. Morris, P. W. G. (1997). The management of projects (Paperback ed). Telford.
186. Financial Stability Board. (2013). Principles for an effective risk appetite framework. URL: https://www.fsb.org/2013/11/r_131118/ (Дата звернення 04.03.2025)
187. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (Дата звернення 04.03.2025)
188. Project Management Institute (2004). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (3rd ed). Project Management Institute, Inc.
189. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control—Integrated framework. COSO. URL: <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
190. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2023). Achieving effective internal control over sustainability reporting (ICSR): Building trust and confidence through the COSO Internal Control—Integrated Framework. COSO. URL: <https://www.coso.org/guidance-on-ic>

191. International Auditing and Assurance Standards Board. (2024). International Standard on Sustainability Assurance 5000: General Requirements for Sustainability Assurance. IAASB. URL: <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-sustainability-assurance-5000-general-requirements-sustainability-assurance>
192. Mainiero, L. A., & Tromley, C. L. (1994). Developing managerial skills in organizational behavior: Exercises, cases, and readings (2nd ed.). Prentice Hall.
193. Kerzner, H. (2018). Using the project management maturity model: Strategic planning for project management (Third edition). John Wiley & Sons, Inc.
194. Білобловський С.В. Застосування моделі McKinsey 7S в якості основи формування функції звітування на базі принципів TBL (triple bottom line). *Економіка та суспільство*. 2024. №66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-60>
195. Білобловський С.В. Інституційна трансформація звітування для забезпечення стійкого розвитку організацій в умовах глобальної нестабільності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2025. №1(101), С. 25–31. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.5>
196. Білобловський С.В. Інтегрована модель впровадження звітності сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-56>
197. Білобловський С.В. Інтегральний підхід до оцінки ефективності моделі звітування та ключові метрики. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. №6(83). <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-3>

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформація в розрізі періодів, джерела даних, видів наявної фінансової та нефінансової звітності відібраних банків

№	Назва банку	Посилання на джерело	Звітність / період									
			фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова
			2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	2024
1	АТ “Укрексімбанк”	https://www.eximb.com/ua/bank/financial-information/financial-report/	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня
2	АБ “УКРГАЗБАНК”	https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/rishfin/auditors_report/	+	Звіт зі сталого розвитку	+	відсутня	+	відсутня	+	Звіт зі сталого розвитку	+	Звіт зі сталого розвитку
3	АТ “Райффайзен Банк Аваль”	https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/richni-zviti	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня
4	Raiffeisen Bank International AG	https://www.rbinternational.com/en/investors/results-reports/annual-reports.html	+	Sustainability Report (GRI)	+	Sustainability Report (GRI)	+	Sustainability Report (GRI)	+	Sustainability Report (GRI)	+	Non-Financial Statement
5	АТ “УкрСиббанк”	https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/financial-reports/ https://ukrsibbank.com/about-bank/corporate-social-responsibility/	+	Звіт корпоративної соціальної відповідальності	+	Звіт корпоративної соціальної відповідальності	+	Звіт зі сталого розвитку	+	Звіт зі сталого розвитку	+	Звіт зі сталого розвитку
6	BNP Paribas	https://invest.bnpparibas/en/search/reports/documents/financial-reports?s%5Bsubthemes%5D%5B%5D=18	+		+		+		+		Universal registration document	Integrated report

			Звітність / період									
			фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова
№	Назва банку	Посилання на джерело	2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	2024
7	АТ “КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК”	https://credit-agricole.ua/o-banke/informaciya-dlya-akcioneriv	+		+		+		+		+	
8	Credit Agricole S.A.	https://www.credit-agricole.com/en/finance	+		+		+					
9	АТ “ІНГ Банк Україна”	https://www.ingwb.com/ua/service/vidpovidnist/konfidentsiy	+		+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня
10	ING Bank N.V.	https://www.ing.com/Investors/Financial-performance/Annual-report		Climate Report	+		Human		Annual		Annual	
11	АТ “ПРОКРЕДИТ БАНК”	https://procreditbank.com.ua/reporting https://procreditbank.com.ua/en	+		+		+		+		+	Local Impact Report
12	ProCredit Holding AG	https://www.procredit-holding.com/investor-relations/reports-and-publications/financial-reports/ https://www.procredit-holding.com/investor-relations/reports-and-publications/non-financial-reports/	+	Managament report	+	Managament report	+	Managament report	+	Impact Report	+	Impact Report
13	АТ “КРЕДОБАНК”	https://kredobank.com.ua/about/zvity-banku/richna-zvitnist	+		+		+		+		+	

			Звітність / період									
			фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова	фін	нефінансова
№	Назва банку	Посилання на джерело	2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	2024
14	PKO Bank Polski	https://raportroczny2023.pkobp.pl/en/ https://www.pkobp.pl/en/investor-relations/2024-annual-report?srsid=AfmBOooGirxKvSV-z_DF5h-RVJF6jzmqM7O3jAgdbB7Df0qmy2huFbpL	+	GRI Standards report		GRI Standards report	+	GRI Standards report		GRI Standards report	+	Group Directors' Report
15	AT "СІТІБАНК"	https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/information-for-disclosure.html	+		+		+		+		+	
16	Citigroup Inc.	https://www.citigroup.com/global/investors/annual-reports-and-proxy-statements https://www.citigroup.com/global/our-impact/environmental-sustainability/sustainability-resources	+	Environmental, Social and Governance Report	+	Environmental, Social and Governance Report	+	Environmental, Social and Governance Report	+	Environmental, Social and Governance Report	+	Sustainability Report
17	AT "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	https://creditdnepr.com.ua/pro-bank/rozkryttia-informaciyi/shchorichna-zvitnist	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня
18	AT "АБ "РАДАБАНК"	https://www.radabank.com.ua/pro-bank/finansova-zvitnist	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня
19	ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	https://accordbank.com.ua/ua/about/accounting/reporting/	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня	+	відсутня

Додаток Б

Інформація щодо величини загальних активів, власного капіталу, загальних витрат та витрат на оплату праці в розрізі
відібраних банків

Рік	Назва банку	Чисті активи, усього (тис.грн)	Усього власного капіталу (тис.грн)	Усього витрат (тис.грн)	Витрати на оплату праці (тис.грн)	Кількість співробітників, осіб	Кількість підрозділів, одиниць
2024	АБ "УКРГАЗБАНК"	198 900 949	16 209 889	6 659 767	3 758 507	3 732	214
2024	АТ "АБ "РАДАБАНК"	10 243 680	609 912	516 599	287 732	616	31
2024	АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	25 026 309	2 482 616	1 475 396	669 726	764	34
2024	АТ "ІНГ Банк Україна"	30 768 988	5 804 963	637 347	262 550	94	1
2024	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	116 986 224	13 185 964	1 355 449	1 531 247	2 125	126
2024	АТ "КРЕДОБАНК"	62 278 330	7 119 395	2 773 752	1 173 618	1 605	65
2024	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	43 103 346	4 861 155	969 650	395 235	406	4
2024	АТ "Райффайзен Банк"	219 859 276	27 987 742	12 714 401	4 409 293	5 294	325
2024	АТ "СІТІБАНК"	85 438 549	12 803 698	1 079 720	410 658	196	1
2024	АТ "Укрексімбанк"	291 148 121	11 369 680	5 155 623	2 192 407	2 371	46
2024	АТ "УКРСИББАНК"	169 104 531	21 369 725	7 035 136	3 674 170	4 336	218
2024	ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	17 584 989	759 618	1 904 274	1 010 039	1 624	152
2024	Усього по системі банків	3 416 080 896	368 686 950	149 332 577	64 051 201	96 271	5 011
2023	АБ "УКРГАЗБАНК"	175 867 381	11 245 651	4 552 370	2 942 043	3 830	220
2023	АТ "АБ "РАДАБАНК"	7 265 755	504 664	402 137	187 405	493	28
2023	АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	20 916 577	2 095 218	1 237 143	561 697	743	33

Рік	Назва банку	Чисті активи, усього (тис.грн)	Усього власного капіталу (тис.грн)	Усього витрат (тис.грн)	Витрати на оплату праці (тис.грн)	Кількість співробітників, осіб	Кількість підрозділів, одиниць
2023	АТ "ІНГ Банк Україна"	26 756 011	5 173 115	290 398	224 724	97	1
2023	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	103 579 285	8 981 278	3 623 568	1 393 998	2 123	140
2023	АТ "КРЕДОБАНК"	56 126 120	5 868 681	2 055 163	883 375	1 435	68
2023	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	37 993 980	3 087 230	1 092 995	302 583	377	4
2023	АТ "Райффайзен Банк"	189 126 904	21 834 570	12 851 748	3 758 066	5 386	332
2023	АТ "СІТІБАНК"	68 620 681	9 454 765	968 712	454 373	205	1
2023	АТ "Укрексімбанк"	262 499 259	7 371 438	3 036 573	1 914 789	2 690	48
2023	АТ "УКРСИББАНК"	141 935 360	17 324 412	6 823 565	3 227 557	4 421	223
2023	ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	20 331 968	450 965	1 694 551	828 259	1 487	146
2023	Усього по системі банків	2 945 029 719	296 043 644	137 190 159	53 284 000	97 084	5 138
2022	АБ "УКРГАЗБАНК"	131 645 949	6 916 122	11 517 719	2 535 847	3 825	217
2022	АТ "АБ "РАДАБАНК"	3 807 645	440 981	415 988	140 234	432	23
2022	АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	19 377 421	1 685 447	1 640 566	459 655	704	28
2022	АТ "ІНГ Банк Україна"	15 339 108	4 260 910	1 068 953	200 582	100	1
2022	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	72 569 120	6 082 460	6 581 765	1 158 932	2 145	141
2022	АТ "КРЕДОБАНК"	38 970 507	4 037 938	3 323 076	690 698	1 580	65
2022	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	32 899 018	2 238 665	3 985 381	265 092	323	4
2022	АТ "Райффайзен Банк"	176 548 737	17 055 048	17 372 977	3 574 842	5 455	350
2022	АТ "СІТІБАНК"	51 420 775	5 567 325	1 549 792	431 639	200	1

Рік	Назва банку	Чисті активи, усього (тис.грн)	Усього власного капіталу (тис.грн)	Усього витрат (тис.грн)	Витрати на оплату праці (тис.грн)	Кількість співробітників, осіб	Кількість підрозділів, одиниць
2022	АТ "Укрексімбанк"	234 155 844	2 026 078	14 831 737	1 784 083	2 709	48
2022	АТ "УКРСИББАНК"	108 455 080	13 104 103	8 238 753	2 721 878	4 761	233
2022	ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	11 714 413	381 210	1 158 743	518 340	1 363	142
2022	Усього по системі банків	2 351 678 045	215 839 868	227 464 673	49 666 284	104 326	6 685
2021	АБ "УКРГАЗБАНК"	123 272 188	11 630 901	3 224 116	2 103 050	4 336	268
2021	АТ "АБ "РАДАБАНК"	5 157 975	431 694	272 107	167 749	561	30
2021	АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	20 391 083	1 792 838	1 578 866	389 405	814	29
2021	АТ "ІНГ Банк Україна"	13 644 504	3 857 763	352 796	137 391	118	1
2021	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	54 870 973	6 698 501	2 373 456	1 118 968	2 239	148
2021	АТ "КРЕДОБАНК"	33 221 584	3 948 294	1 809 248	673 549	1 739	82
2021	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	31 628 729	4 011 172	778 271	255 418	335	6
2021	АТ "Райффайзен Банк"	131 736 429	15 579 500	6 725 670	3 056 423	6 716	392
2021	АТ "СІТІБАНК"	33 685 382	2 879 491	279 879	253 867	186	1
2021	АТ "Укрексімбанк"	192 086 965	12 447 354	4 267 444	1 771 841	2 725	53
2021	АТ "УКРСИББАНК"	78 259 835	9 545 420	4 971 157	2 429 842	5 112	251
2021	ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	15 317 140	387 514	983 607	411 314	1 037	107
2021	Усього по системі банків	2 053 232 275	255 514 064	103 840 142	46 974 905	121 123	6 685
2020	АБ "УКРГАЗБАНК"	142 780 022	8 548 830	4 779 275	1 946 206	4 460	276
2020	АТ "АБ "РАДАБАНК"	2 882 331	337 622	277 976	128 853	608	29

Рік	Назва банку	Чисті активи, усього (тис.грн)	Усього власного капіталу (тис.грн)	Усього витрат (тис.грн)	Витрати на оплату праці (тис.грн)	Кількість співробітників, осіб	Кількість підрозділів, одиниць
2020	АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	12 811 212	1 247 315	1 449 013	331 105	696	28
2020	АТ "ІНГ Банк Україна"	11 524 975	3 952 415	302 877	141 395	120	1
2020	АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	50 408 346	6 100 741	2 502 786	1 039 110	2 346	147
2020	АТ "КРЕДОБАНК"	25 228 130	3 121 583	1 793 912	624 078	1 846	82
2020	АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	27 137 240	3 788 000	901 440	209 762	315	6
2020	АТ "Райффайзен Банк Аваль"	111 547 920	12 891 676	6 405 431	2 640 508	6 608	396
2020	АТ "СІТІБАНК"	27 850 464	2 481 533	398 689	219 971	164	1
2020	АТ "Укрексімбанк"	192 835 492	10 324 256	7 516 953	1 474 439	3 125	62
2020	АТ "УКРСИББАНК"	72 315 975	8 090 933	4 493 486	2 266 422	5 390	272
2020	ПуАТ "КБ "АКОРДБАНК"	6 472 836	317 533	638 257	285 397	797	79
2020	Усього по системі банків	1 822 840 530	209 459 609	119 607 322	41 761 626	128 000	7 134

Додаток В

Інформація щодо кількісного охоплення метрик ESG в пакетах звітності в розрізі відібраних банків

Назва банку	Коментарі щодо кількісного охоплення метрик ESG у пакеті обов'язкової фінансової звітності (Звіт з управління) або інших оприлюднених звітах
АТ “Укрексімбанк”	Формат розкриття – Укрексімбанк не має окремих «Приміток до фінансової звітності» про ESG, але інтегрує відповідні питання у Звіт керівництва, що є частиною річної фінансової звітності. Фокус ESG – найбільше уваги приділяється: S (Social): права людини, HR-стратегія, wellbeing, підтримка під час війни, освіта персоналу. G (Governance): антикорупційні політики, кодекс етики, управління конфліктами інтересів. E (Environmental): елементи цифровізації та енергоефективності (PaperLess, Power Banking, резервні дата-центри). Тренд – з 2020 по 2024 рр. відбувається поступове розширення розкриття ESG, із переходом від окремих політик і соціальних програм до інтеграції ESG у корпоративну стратегію та міжнародні ініціативи.
АБ “УКРГАЗБАНК”	E1 - наявні кількісні операційні E-метрики та додатки зі споживанням електроенергії й води (плюс цілі зниження), кількісна безперервність після 2020 р. слабка; переважно описовий рівень у нефінансових розділах. E2–E5 - є кількісні дані (зокрема вода/відходи в самому звіті за 2020 р. E1 - присутнє розкриття «зеленого» фінансування/ефектів. Профіль сталого фінансування і відповідні блоки відображені у sustainability-частинах. S кадрові показники структуровано, стабільні кількісні S-метрики (штат, демографія, L&D тощо) G1 - послідовний опис ролі НР/правління, контролів, етики/комплаєнсу; кількісних ESG-тригерів у винагороді немає
АТ “Райффайзен Банк Аваль”	У звітності відмічається перехід від переважно фінансових показників (2020) до стійкого набору нефінансових розділів (з 2021 р.) із фокусом на S-аспекти (чисельність, гендерний склад, середній вік, освіта) та опис управління сталим розвитком. Е: рівень кількісних розкриттів у фінзвітності обмежений (єдина чітка метрика - частка «зелених» кредитів у 2023 р.). Для кількісної зіставності потрібні дані за викидами (Score 1-3), енергією, водою та відходами -

Назва банку	Коментарі щодо кількісного охоплення метрик ESG у пакеті обов'язкової фінансової звітності (Звіт з управління) або інших оприлюднених звітах
	відсутні в пакеті звітності банку. S: банк стабільно надає зіставні демографічні показники (чисельність, стать, вік, освіта). Водночас кількісні метрики навчання/оцінювання персоналу (години, % охоплення 360°, витрати на навчання на 1 працівника) у фінзвітності не стандартизовані - переважає якісний опис. G: прозорість щодо власності та наявність регулярних пруденційних метрик висока; разом з тим порівнянні «G-KPI» щодо складу та роботи органів управління (незалежність, різноманітність, відвідуваність, політики винагород) у звітності не виділені як стандартизований набір показників.
АТ “УкрСиббанк”	S (соціальні показники). У складі приміток щорічно розкриваються кількісні статті витрат, пов'язаних із персоналом: «заробітна плата та бонуси», «податок із заробітної плати», а також інші адміністративно-операційні статті соціальної природи (зокрема «підтримка безперервності бізнес-процесів (BCP)», «благодійність», «охорона праці, підбір кадрів, тренінги», «витрати на охорону») з поданням сумарних величин за рік. Такі розкриття послідовно наявні принаймні у звітах за 2023–2024 рр. і містять порівняльні дані за попередній рік, що дає змогу відстежувати динаміку зазначених категорій у кількісному вимірі. Водночас кадрові S-метрики нефінансового характеру (чисельність персоналу, охоплення 360°, навчальні години/учасники тощо) у межах наданих окремих фінансових звітів не ідентифіковано, що обмежує глибину міжбанківського бенчмаркінгу за S-компонентом у нефінансовому аспекті. G (врядування). Наявний усталений формат розкриття операцій із пов'язаними сторонами, включно з інформацією про провідний управлінський персонал; у річних звітах подаються суми компенсацій і відстрочених компонентів (через резерв на виплати працівникам), що дозволяє кількісно відслідковувати рівень винагороди управління та її структуру за роками. E (екологічні показники). У межах поданого масиву окремих фінансових звітів за 2020-2024 рр. тематичних розділів або кількісних індикаторів, що безпосередньо стосуються екологічних аспектів (викиди, енерговитрати, відходи, водокористування тощо), не виявлено. Наявні примітки стосуються переважно політик щодо виплат працівникам, адміністративно-операційних витрат і операцій із пов'язаними сторонами.

Назва банку	Коментарі щодо кількісного охоплення метрик ESG у пакеті обов'язкової фінансової звітності (Звіт з управління) або інших оприлюднених звітах
АТ “КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК”	E1 операційні (енергія/вода/паливо/CO₂e) - політики/якісні заяви без повних щорічних KPI Звітність описує використання відновлюваної енергії, енергоощадні технології, «зелені офіси», але без величин кВт·год/м³/т CO₂e по роках. E1 - якісні згадки про підтримку «зелених»/енергоефективних проєктів та партнерські програми, без портфельних обсягів і без методик PCAF) E2–E5 (відходи тощо) - у наданих фрагментах не знайдено кількісних даних/метрик. S1 (кадрові показники) - наявність кількості персоналу та стать/вік/стаж. Навчання - якісні згадки без повного кількісного розкриття G1 (корпоративне управління) - послідовне розкриття органів управління та оргструктури (Правління/Наглядова рада/внутрішній контроль)
АТ “ІНГ Банк Україна”	За наданими звітами ING у 2020-2024 рр. простежується якісне корпоративне управління (G), мінімум кількісних E-метрик за операційним контуром і фінансованими впливами, а також базова кадрова інформація у 2023–2024 (S).
АТ “ПРОКРЕДИТ БАНК”	E1 (операційні дані): якісні згадки про EMS/ISO 14001 без перевірених кількісних KPI енергії/води/Score1+2, здебільшого описові дані, в 2020 відсутність підтверджених E-метрик. Підтвердження наявності EMS і підходу в розділах про екологічний менеджмент у 2023-2024 рр. E1 (фінансовані впливи): наявні згадки/описи «зеленого фінансування», у 2023 р. є частка «зеленого» портфеля (14%); інші роки - лише згадки/програми без повних методик PCAF/Score 3. E2–E5 (забруднення/вода/біо/відходи): кількісних KPI не ідентифіковано. S1 (персонал): наявні розділи «Персонал/мережа», кількість/мережа відділень; 2023–2024 детальні кількісні описи, а в 2020-2022 лише структурні описи.
АТ “КРЕДОБАНК”	E-компонента (екологія) у фінзвітності лишається неквантифікованою. У жодному з розглянутих років банк не наводить кількісних екологічних показників (споживання енергії, викиди, відходи) у фінансовій звітності/звіті керівництва. У 2024 році з'являється опис політики та інтеграції E&S у кредитний процес (агросегмент), що поки має переважно якісний характер. S-компонента забезпечує базову порівнянність. Регулярно розкриваються чисельність персоналу (облікова й середньооблікова), гендерна структура та середній вік (з 2022 р.), а також витрати на виплати працівникам.

Назва банку	Коментарі щодо кількісного охоплення метрик ESG у пакеті обов'язкової фінансової звітності (Звіт з управління) або інших оприлюднених звітах
	Динаміка 2020–2024 рр. демонструє зниження чисельності в 2020-2023 рр. з частковим відновленням у 2024 р., тоді як витрати на персонал зростають номінально щороку, що відображає інфляційний тиск і підвищення компенсацій. G-компонента значуще посилена у 2024 році. Формалізовано трьохлінійну модель захисту, деталізовано функції CRO/CCO, оновлено застосовуваний Кодекс корпоративного управління (кодекс НКЦПФР). Наявні кількісні індикатори діяльності органів управління, але така метрика відсутня для інших років.
АТ “СІТІБАНК”	У звітах керівництва присутні стабільні описи системи корпоративного управління (G) та кількість персоналу (S) - у всіх п'яти роках банк розкриває чисельність персоналу та елементи кадрового блоку; без повного набору S1-метрик (стать/вік/плинність/години навчання). специфічних кількісних E-метрик (енергія/вода/CO₂e), даних E2–E5, а також «зеленого» портфелю/методик PCAF не виявлено G1: послідовний опис ролі Наглядової ради/Правління, внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту; без кількісних ESG-KPI для винагород.
АТ “БАНК КРЕДИТ ДНІПРО”	S1 (Працівники) - наявні кількісні дані в окремих роках (по загальній кількості та гендерному складу) G1 (Управління): стабільний якісний опис системи CG/кодексу У наданих звітах банку кількісних екологічних KPI (енергія/вода/відходи/CO₂e чи «фінансовані» впливи) не виявлено
АТ “АБ “РАДАБАНК”	S1 (Працівники): є якісні описи кадрової політики/трудових ресурсів у звітах керівництва (без стабільного набору кількісних метрик у широкому форматі) E1–E5: у наданих річних звітах не виявлено підтверджених кількісних E-KPI (енергія/вода/відходи/CO₂e) чи методик/цілей, а також «фінансованих» впливів. G1 (Управління): послідовний якісний опис системи корпоративного управління, внутрішнього контролю та ризик-менеджменту.
ПуАТ “КБ “АКОРДБАНК”	S1 (кадрові показники): є кількісні дані (штат, вік, освіта) у 2021–2024 роках G1 (корпуправління): стабільний якісний опис та окремий «Звіт про корпоративне управління» E1 (операційні/фінансовані кліматичні показники): у наданих звітах не виявлено кількісних метрик енергії/води/CO₂e чи оцінених «фінансованих впливів» E2–E5: є загальні згадки про «екологічну відповідальність» без кількісних KPI (розділ структури звіту 3.1.6 «Екологічна відповідальність» у 2021-2022 підтверджує наявність якісного блоку)

Додаток Г

Формалізація моделі впровадження управління звітністю сталого розвитку (6 етапів)

Етап	Рішення	Вихідні результати	Контролі	Рішення щодо продовження/зупинки (Go/No-Go)	ESRS-узгодження
I. Стратегічно-структурний контур (узгодження звітності з управлінням)	Узгодити ESG-цілі зі стратегією; затвердити Декларацію схильності до ризиків (RAS) з порогоми т; інтегрувати ESG-метрики в бюджет/CapEx та KPI; сформувати матрицю 7S-TBL-ESRS.	Політика ESG; RAS; карта подвійної суттєвості; матриця 7S-TBL-ESRS; перелік KPI/лімітів.	Огляд правління/аудиторського комітету; огляд RAS; перевірка каскадування KPI; протокол відповідності стратегії.	RAS затверджено; KPI/цілі каскадовано; 7S-TBL-ESRS заповнено; визначено суттєві напрями.	ESRS 2 (стратегії та бізнес-моделі (SBM), вплив, ризики і можливості (IRO)), ESRS G1; тематичні ESG
II. Функціональний контур (внутрішня система управління)	Розгорнути підсистеми MCS-SCS-IMS; призначити RACI; встановити каталог джерел і лінійку походження даних; регламентувати валідації/моніторинг якості.	Реєстр показників і власників; карти процесів збору/валідації; протоколи контролів (IMS); модель даних; словники/метадані.	Логи якості даних; валідації повноти/діапазонів; аудит сліду даних; контроль доступів.	Наявні наскрізні ланцюжки «джерело - перетворення розкриття -ESRS»; пройдені тестові валідації; журнали аудиту даних активні.	ESRS 2 (управління (GOV) та загальні вимогами до розкриття інформації (DR), тематичні вимоги до показників.
III. Операційно-аналітичний контур (вибір моделі реалізації)	Визначити, що виконується власними засобами (in-house) (стратегія/RAS/управлінські висновки), що передається зовнішнім постачальникам та підрядникам (технічна обробка, незалежна перевірка/аудит), та що змішано. Оформити базові угоди SLA/NDA з провайдерами.	SLA/NDA; план передачі даних; чек-листи якості; реєстр постачальників; критерії незалежності для зовнішніх оцінок.	Моніторинг постачальників; контроль доступів; огляд незалежності; тестування обмінів даними.	Підписані договори; пройдена ризик-оцінка; забезпечена незалежність зовнішніх оцінювачів; витрати/строки відповідають плану.	ESRS 2 (управління (GOV), ESRS G1; вимоги регуляторів щодо виду впевненості (обмежена або обґрунтована).

Етап	Рішення	Вихідні результати	Контролі	Рішення щодо продовження/зупинки (Go/No-Go)	ESRS-узгодження
IV. Масштабування функції (модель зрілості)	Визначити цільовий рівень зрілості (1: базовий; 2: інтегрований; 3: стратегічний); описати віхи переходів; узгодити план розвитку компетенцій.	Модель зрілості; дорожня карта; матриця навичок/ролей; набір цільових KPI/контролів для належного рівня зрілості.	Щоквартальні огляди прогресу; внутрішній аудит процесів; калібрування KPI та контролів.	Досягнуто критерії рівня та підтверджено незалежним оглядом при переході між рівнями.	ESRS 2 (управління (GOV), стратегії та бізнес-моделі (SBM); перехресно - відповідні тематичні розкриття.
V. Захист чутливої інформації (інформаційний периметр)	Класифікувати дані/розкриття (відкрито/обмежено/внутрішньо/критично); встановити модель доступів (IAM), шифрування, логування; вимоги до зовнішніх сервісів (NDA, перевірки безпеки).	Політика класифікації; реєстр доступів; матриця ролей; журнали інцидентів/доступів; план безперервності.	DLP/IAM-моніторинг; перевірки постачальників; тести проникнення; контроль інцидентів.	Відсутність витоків; пройдені тести доступу; критичні ризики знижені до τ_i з RAS.	ESRS G1 (business conduct), ESRS 2 (управління (GOV)).
VI. Етапи впровадження (цикли Демінга /PDSA)	1) Діагностика та геп-аналіз; 2) Вибір моделі (зрілість, Make-or-Buy); 3) Трансформація процесів і IMS; 4) Пілот і незалежний огляд; 5) Повномасштабний реліз і цикл поліпшення.	План впровадження; чек-листи; звіт пілоту; акти незалежного огляду; реєстр змін.	Ознаки проходження тестування після кожної фази; контроль змін; пост-релізний аудит.	Пілот пройдено; перший річний цикл завершений; позитивні висновки перевірок; звіти опубліковані.	ESRS 2 (стратегії та бізнес-моделі (SBM), управління (GOV) та вплив, ризики і можливості (IRO), та відповідні тематичні розкриття.

Додаток Д

Узгодження доменів метрик із моделлю McKinsey 7S, лінзою Triple Bottom Line (People, Planet, Profit), фінансовими зв'язками та вимогами до валідації і якості даних.

Інд екс	Домен	Метрика	McKinsey 7S	TBL/ ESG	Посилання ESRS	Визначення	Формула / од.	Джерела даних	Валідація / аудит
F1	1. Фінансові вигоди	Δ витрат на звітність (до/після)	Systems, Strategy	Profit, G	ESRS 2 SBM- 4; ESRS G1	Зміна сукупних витрат на підготовку, верифікацію та публікацію звітності після впровадження моделі.	$\Sigma \text{Витрати}_{\text{піс-}} \text{ля} - \Sigma \text{Витрати}_{\text{до}};$ грн або % зміни	Фінансовий облік; бюджети підрозділів; договори з аудиторами/консульта нтами	Внутрішній аудит; зовнішній аудит фінзвітності
F2	1. Фінансові вигоди	Δ ставки кредитування за ESG-linked інструментами	Strategy	Profit	ESRS 2 (стратегія/рес урси); опосередкова но E1	Зміна середньої відсоткової ставки за кредитами/позиками, прив'язаними до ESG- показників.	Ставка_до – Ставка_після; б.п.	Казначейство; договори з банками; інвестиційний блок	Листи/довід ки банків; договірна база
F3	1. Фінансові вигоди	Додатково залучене ESG- фінансування	Structure, Strategy	Profit	ESRS 2 SBM; перехресно з E/S/G цілями	Обсяг зелених облігацій, грантів, кредитних ліній, пов'язаних з ESG- цілями.	Σ обсяг, грн	Фінансовий блок; інвестиційний блок; казначейство	Договори; підтверджен ня від контрагенті в
F4	1. Фінансові вигоди	TCO цифрової інфраструктур и звітності	Systems	Profit, G	—	Сукупна вартість володіння (CapEx+OpEx) цифрової архітектури ESG-звітності.	$\text{TCO} = \text{CapEx} + \text{OpEx};$ грн	ІТ-бюджет; договори на ПЗ/обслуговування	Внутрішній аудит ІТ; фінконтролі нг
O1	2. Операційна ефективніст ь та управлінськ ий контроль	Час підготовки звітів	Systems	Profit	ESRS 2 (процеси управління)	Сумарні людино- години на повний цикл підготовки звітів (ESG/інтегрований).	Σ людино- години	Облік робочого часу; РМО	Внутрішній аудит; контроль РМО

Інд екс	Домен	Метрика	McKinsey 7S	TBL/ ESG	Посилання ESRS	Визначення	Формула / од.	Джерела даних	Валідація / аудит
O2	2. Операційна ефективність та управлінський контроль	Рівень автоматизації збору даних	Systems	Profit, G	ESRS 1-2 (принципи якості, управління даними)	Частка показників, що збираються автоматично ІТ-системами.	$(\text{\#авт. метрик} / \text{\#усіх метрик}) \times 100\%$	IMS журнали; ІТ-відділ	Технічна верифікація; внутрішній аудит
O3	2. Операційна ефективність та управлінський контроль	Частка ESG-показників у системі KPI	Skills, Staff, Strategy	People/ Planet/ Profit, G	ESRS 2 SBM-3 (цілі/політики)	Питома вага KPI, що включають ESG-метрики на рівні підрозділів/менеджерів.	$(\text{\#KPI з ESG} / \text{\#KPI загалом}) \times 100\%$	HR; стратегічний офіс	Перевірка HR-політик; внутрішній аудит
O4	2. Операційна ефективність та управлінський контроль	Наявність інтегрованої карти ризиків (з ESG)	Systems, Structure	G	ESRS 2 IRO-1 (ризики/можливості)	Факт і рівень зрілості ERM-карти ризиків із включенням ESG-факторів.	0/1 або шкала зрілості 1-3	Ризик-офіс; протоколи комітетів	Внутрішній аудит ризиків
O5	2. Операційна ефективність та управлінський контроль	Рівень якості даних (частка помилок)	Systems	G, Profit	ESRS 1 (якість інформації)	Питома вага записів із помилками у вибірці звітних даних.	$(\text{\#помилкових записів} / \text{\#записів}) \times 100\%$	Журнали Data Quality; ETL-репорти	Data QA; внутрішній аудит
R1	3. Репутаційні та нефінансові ефекти	Δ позитивного сприйняття ESG-комунікацій	Style, Shared values	People	ESRS S1, S3 (зацікавлені сторони)	Зміна індексу довіри/сприйняття ESG серед ключових стейкхолдерів.	Індекс_після – Індекс_до; % або бали	Опитування; дослідницькі агенції	Методологія опитувань; зовнішня верифікація
R2	3. Репутаційні та	Зміна позиції в ESG-рейтингах	Strategy	G/Profit	Перехресно (cross-cutting)	Різниця балу/перцентилі за зовнішніми ESG-оцінками.	Бали/перцентилі: після – до	ESG-рейтингові агентства	Публічні звіти агентств

Інд екс	Домен	Метрика	McKinsey 7S	TBL/ ESG	Посилання ESRS	Визначення	Формула / од.	Джерела даних	Валідація / аудит
	нефінансові ефекти								
R3	3. Репутаційні та нефінансові ефекти	Кількість ESG-згадувань та індекс тональності	Style	People	—	Обсяг згадувань в медіа/мережах і відносна частка позитивних/нейтральни х.	# згадувань; індекс тональності (-1..+1)	Медіа-аналітика; соціальні мережі	Зовнішні сервіси моніторингу
A1	4. Адаптивність і динамічність	Час впровадження нових показників	Systems, Structure	G, Profit	ESRS 2 (управління змінami)	Кількість днів/годин від оголошення регуляторної зміни до її імплементації у звітності.	Календарні дні/години	РМО; регуляторні трекери; протоколи	Внутрішній аудит; контроль комплаєнсу
A2	4. Адаптивність і динамічність	Кількість регуляторних помилко/запитів	Systems	G	Перехресно (cross-cutting)	Число запитів і виявлених помилок від органів (ДПС, НКЦПФР, Мінфін, НБУ).	Шт. на період	Юридичний блок; комплаєнс; листування з регуляторами	Реєстри запитів; внутрішній аудит
A3	4. Адаптивність і динамізм	Охоплення ланцюга постачання ESG- показниками	Structure, Systems	People, Planet, G	ESRS S2; ESRS E1; ESRS G1	Частка ключових контрагентів із підтвердженим наданням ESG-даних.	(# контрагентів з даними / # ключових контрагентів) × 100%	Закупівлі; постачання; договори	Вибірковий аудит постачальників
C1	5. Упущена вигода та витрати на відповідність	Δ compliance cost (до/після)	Systems, Strategy	Profit, G	Перехресно (cross-cutting)	Зміна сукупних витрат на дотримання вимог (аудит, юр. супровід, навчання, IT- процедури).	ΣВідп_після – ΣВідп_до; грн або %	Фінансовий блок; комплаєнс	Внутрішній аудит; зовнішній аудит (за наявності)
C2	5. Упущена вигода та витрати на відповідність	Оцінка упущеної вигоди	Strategy	Profit	—	Різниця між очікуваними та фактичними доходами від ESG-можливостей	Очікувані – Фактичні; грн	Продажі; інвестпроекти; грантові заявки	Фінконтролінг; документальне

Інд екс	Домен	Метрика	McKinsey 7S	TBL/ ESG	Посилання ESRS	Визначення	Формула / од.	Джерела даних	Валідація / аудит
						(тендери, фінансування).			підтверджен ня
C3	5. Упущена вигода та витрати на відповідніс ть	Сума штрафів/санкц ій	Systems, Style	G	—	Сума сплачених штрафів і санкцій за невідповідність вимогам або порушення.	Σ грн	Юридичний блок; Фінансовий блок	Платіжні документи; акти
ES G- EI M	6. Інтегральни й індекс ESG-EIM	Вектор wag w	Strategy	—	—	Набір wag доменів/субіндексів, отриманий комбінацією статистичних і управлінських wag.	$w = \lambda \cdot w^{obj} + (1-\lambda) \cdot w^{mgr}; \Sigma w = 1$	Аналітика; АНР; PCA/ентропія	АНР CI<0.1; бутстреп- стабільність
ES G- EI M	6. Інтегральни й індекс ESG-EIM	Агрегатор «незамінності»	Systems	—	—	Геометричне/CES- агрегування, що знижує взаємозамінність між критичними компонентами.	Геом.: $\Pi S_i^{w_i}$; CES: $(\sum w_i \cdot S_i^{\rho})^{1/\rho}$	Агреговані підсумки доменів	Аналіз чутливості; сценарії
ES G- EI M	6. Інтегральни й індекс ESG-EIM	Частка порушень порогів RAS	Systems	G	—	Частка контрольних точок, в яких зафіксовано вихід за межі Risk Appetite.	$(\# \text{порушень} / \# \text{контрольних} \text{ точок}) \times 100\%$	Risk office; комплаєнс	Внутрішній аудит ризиків
ES G- EI M	6. Інтегральни й індекс ESG-EIM	Бал ESG-EIM	Strategy, Systems	People/ Planet/P rofit/G	Перехресно (cross-cutting)	Зважений агрегований індекс ефективності моделі ESG, на основі субіндексів.	$ESG-EIM = \sum w_i \cdot S_i$; бал 0-1	Агреговані підсумки доменів	Внутрішній аудит; зовнішня перевірка методики

Додаток Е

Впровадження результатів дисертаційного дослідження



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»
(АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»)

вул. Жилянська, 32, м. Київ, 01033, тел. 0 800 507 700
E-mail: info@creditdnpr.com, сайт: creditdnpr.com.ua, код з ЄДРПОУ 14352406

від 07.07.2025 р. № 5/Н

На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (наукового) рівня вищої освіти Приватного акціонерного товариства
Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Білобловському Святославу Володимировичу про впровадження результатів дисертаційного
дослідження за темою:

*«Інтегрована звітність та концептуальні основи фінансового управління в системі реалізації
корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку організацій»*

на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»

АТ «Банк Кредит Дніпро» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Білобловського Святослава Володимировича рекомендації щодо методичного підходу до запровадження моделі управління ESG-звітністю як синтезу класичних управлінських основ McKinsey 7S та концепції Triple Bottom Line (концепція потрійного критерію), доповнений інтеграцією цифрової інфраструктури, дозволяє банку проактивно враховувати актуальні зміни в середовищі звітування, зокрема в частині запровадження звітності зі сталого розвитку. Модель враховує українські реалії та мінливе регуляторне середовище, наголошуючи на поступовому впровадженні передових цифрових технологій (хмарні рішення, дата-аналітика та інструменти ШІ) та нарощуванні кадрового потенціалу належного рівня компетенцій.

Даний методичний підхід щодо застосування моделі управління звітуванням використовується фахівцями АТ «Банк Кредит Дніпро».

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Білобловського Святослава Володимировича.

Директор з фінансів



Андрій БІЛОУС

Продовження дод. Е

Впровадження результатів дисертаційного дослідження

 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК» ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК» Україна, 04136, м. Київ, вул. Стеценко, буд. 6 тел.: +380 (44) 538-18-61, ЄДРПОУ 35960913 e-mail: info@accordbank.com.ua	 «COMMERCIAL BANK «ACCORDBANK» PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY «СВ «ACCORDBANK» РПЗС 6, Stetsenko Str., Kyiv, 04136, Ukraine phone: +380 (44) 538-18-61 e-mail: info@accordbank.com.ua

№ 18/205
від «18» липня 2025 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (наукового) рівня вищої освіти
 Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу
 «Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Білобловському Святославу Володимировичу
 про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
 «Інтегрована звітність та концептуальні основи фінансового управління
 в системі реалізації корпоративної соціальної відповідальності та сталого
 розвитку організацій»
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
 ринок»

ПУАТ "КБ "АКОРДБАНК" підтверджує, що дисертаційна робота
 Білобловського Святослава Володимировича містить практично значущі
 рекомендації щодо розробки адаптивної моделі управління звітністю в сфері
 сталого розвитку. Запропонована модель інтегрує концептуальні підходи
 McKinsey 7S та Triple Bottom Line (потрійний критерій ефективності) у
 структурі ESG-звітності, з урахуванням вимог ERSR та особливостей
 українського регуляторного середовища. Особливу цінність для банку
 становить акцент на подоланні фрагментарності звітних систем, забезпеченні
 узгодженості ESG-метрик із фінансовим управлінням і стратегічним ризик-
 апетитом, а також на гнучкості в масштабуванні функцій звітування.

Елементи моделі інтегровані в практику підготовки нефінансової
 звітності та використовуються як методологічна основа для формування
 інструментів управління ESG-показниками у межах внутрішніх звітних
 процесів ПУАТ "КБ "АКОРДБАНК".

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем
 захисту дисертації Білобловського Святослава Володимировича.

Голова Правління



Олексій РУДНЄВ

Продовження дод. Е

Впровадження результатів дисертаційного дослідження

АТ «АБ «РАДАБАНК»
вул. В. Мономаха, 5
49000, Україна, м. Дніпро
SWIFT: RADAUA2N
тел.: + 38 (0562) 38-76-60
bank@radabank.com.ua
www.radabank.com.ua



JOINT STOCK BANK «RADABANK»
5, V. Monomaha Str.
Dnipro, Ukraine, 49000
SWIFT: RADAUA2N
tel: + 38 (0562) 38-76-60
bank@radabank.com.ua
www.radabank.com.ua

№ 18/09-3
від «18» вересня 2025 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (наукового) рівня вищої освіти
Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу
«Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Білобловському Святославу Володимировичу
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
«Інтегрована звітність та концептуальні основи фінансового управління в
системі реалізації корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку
організацій»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

АТ «АБ «РАДАБАНК» підтверджує, що запропоновані в дисертаційній роботі Білобловського Святослава Володимировича рекомендації щодо методичного підходу до запровадження моделі управління ESG-звітністю як синтезу класичних управлінських основ McKinsey 7S та концепції Triple Bottom Line (концепція потрійного критерію), доповнений інтеграцією цифрової інфраструктури, дає змогу банку оперативно враховувати актуальні зміни в середовищі звітування, зокрема в частині запровадження звітності зі сталого розвитку в рамках імплементації обов'язкових вимог ESRS.

Модель забезпечує зв'язок між системою управління ризиками (RAS), практиками сталого управління (ESG) та стандартами звітності (ESRS), який є критично важливим в аспекті звітування.

Даний методичний підхід щодо застосування моделі управління звітуванням використовується фахівцями АТ «АБ «РАДАБАНК» як під час складання звітності, так і в ході аналізу та врахуванні регуляторних вимог, які стосуються звітування банківськими установами України в сфері сталого розвитку в контексті дотримання вимог ESRS.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Білобловського Святослава Володимировича.

Голова правління



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «РАДАБАНК»
ЄДРПОУ 21322127
Ліцензія НБУ № 166 від 14.11.2011 р.

011224

Закінчення дод. Е

Впровадження результатів дисертаційного дослідження

62414

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua



MAUP

The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

2, Frometiv's'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

" 02 " липня 2025 № 2497 **ДОВІДКА**
про впровадження результатів наукової роботи
здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри фінансів, банківської та страхової справи
Білобловського Святослава Володимировича

Дослідження Білобловського Святослава Володимировича на тему
«Інтегрована звітність та концептуальні основи фінансового управління
в системі реалізації корпоративної соціальної відповідальності та сталого
розвитку організацій» виконане відповідно до наукової теми НДР
Міжрегіональної Академії управління персоналом «Модернізація механізмів
формування фінансових ресурсів державними структурами, суб'єктами
господарювання і населенням України як умова економічного та соціального
розвитку суспільства» (номер державної реєстрації – 0121U108233).

Особливістю наукового підходу, що закладений у дисертації, є
проведення комплексного дослідження щодо обґрунтування необхідності
поєднання методологічних основ моделей McKinsey 7S та Triple Bottom Line
(концепції потрібного критерію) у межах єдиної структури звітності
організації. Така інтеграція дозволяє сформувати узгоджену систему
управління звітуванням, орієнтовану на вимоги європейських стандартів
сталого розвитку (ESRS) та адаптовану до умов українського бізнес-
середовища.

Особливістю наукового підходу, що закладений у дисертації, є
обґрунтування доцільності поєднання методологічних основ управлінської
моделі McKinsey 7S з концепцією Triple Bottom Line (концепція потрібного
критерію) у межах єдиної системи корпоративної звітності. Така інтеграція
забезпечує внутрішню узгодженість між управлінськими та звітними
процесами, дозволяє структурувати інформаційні потоки відповідно до вимог
стандартів сталого розвитку (ESRS), та є релевантною до умов оточуючого
середовища, з урахуванням його цифрової готовності, ресурсних обмежень
викликів регуляторної турбулентності.

Науковий керівник теми НДР,
доктор економічних наук, професор



О.І. Дачій