

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2026. № 3.  
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.23>

УДК: 657.47:005.52:502.131.1.

*Л. В. Овод,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,*

*Хмельницький національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7719-7046>*

*О. В. Замазій,*

*д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,*

*Хмельницький національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7537-9025>*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДГОТОВКИ ESG-ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*L. Ovod,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Accounting, Auditing and Taxation, Khmelnytskyi National University*

*O. Zamazii*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of  
Accounting, Auditing and Taxation, Khmelnytskyi National University*

## **TRANSFORMATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING AND ANALYSIS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT AND PREPARING ESG REPORTING OF THE ENTERPRISE**

*У статті досліджено теоретико-методичні засади впровадження принципів сталого розвитку й ESG-факторів у систему управлінського обліку та аналізу підприємства в умовах запровадження в Україні ESG-звітності за Європейськими стандартами сталого розвитку (ESRS). Запропоновано основні елементи облікової політики щодо ключових аспектів сталого розвитку підприємства і формування показників ESG-звітності в системі управлінському обліку. Розроблено напрямки групування витрат та об'єктів управлінського обліку за складовими E, S та G відповідно до 12 ESRS, що слугує підґрунтям аналітичного обліку, процесів бюджетування, контролю та оцінки ефективності ESG-діяльності за центрами відповідальності. Сформовано етапи внутрішнього аналізу ESG-показників, які включають напрямки та систему показників, розрахунок інтегрального ESG-індексу, оцінку ступеню відповідності суб'єкту господарювання Цілям сталого розвитку, стандартам ESRS.*

*The article examines the theoretical and methodological foundations for integrating sustainable development principles and ESG factors into the enterprise management accounting and analysis system. The study is conducted in the context of introducing ESG reporting in Ukraine in accordance with the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). The necessity of transforming management accounting and analysis is substantiated based on the principles of completeness, reliability, accuracy, comparability, and transparency of information. Particular attention is paid to the application of a risk-oriented approach and compliance with the 12 ESRS standards, which comprehensively cover sustainability issues.*

*The article proposes key elements of accounting policy related to the core aspects of sustainable enterprise development and the formation of ESG reporting indicators within the management accounting system. These elements include the methodological framework of accounting policy, indicator classification, measurement and valuation methods, organization of accounting processes, identification of accounting objects, cost items and accounts within the ESG*

*support system, cost accounting and costing methods, as well as management reporting on ESG indicators.*

*Approaches to grouping costs and management accounting objects by Environmental (E), Social (S), and Governance (G) components in accordance with ESRS are developed. These approaches form the basis for analytical accounting, budgeting, control, and performance evaluation of ESG activities by responsibility centers.*

*The stages of internal ESG indicator analysis are formulated. They include analytical directions and a system of indicators, calculation of an integrated ESG index, and assessment of the entity's level of compliance with the Sustainable Development Goals and ESRS standards. The results demonstrate that the implementation of the proposed approach improves information support and enhances the quality of managerial decision-making related to sustainable development. It also contributes to cost optimization, identification of ESG risks, determination of key investment priorities, and ensures economic efficiency and long-term competitiveness of the enterprise.*

*The practical significance of the study lies in the possibility of applying the developed organizational and methodological model of management accounting to create an effective internal analytical support system. This system supports managerial decision-making and ESG reporting preparation.*

*In addition, the proposed comprehensive system of internal ESG indicator analysis enables assessment of internal and external factors by responsibility centers and evaluation of the overall level of sustainable development of the enterprise.*

**Ключові слова:** *сталий розвиток, звітність зі сталого розвитку, управлінський облік ESG, управлінський аналіз ESG, Європейські стандарти звітності (ESRS).*

**Keywords:** *sustainable development, sustainability reporting, ESG management accounting, ESG management analysis, European Sustainability Reporting Standards (ESRS).*

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.* У сучасних реаліях, що характеризуються загостренням екологічних, економічних та соціальних проблем, зростає запит на прозорість бізнесу. Це змушує підприємства більш детально та якісно розкривати показники свого сталого розвитку для задоволення потреб усіх стейкхолдерів. Із схваленням в Україні «Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку», яка набула чинності відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 р. № 1015-р, запроваджено звітування вітчизняних підприємств відповідно до Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) [1].

В цих умовах для суб'єктів господарювання управлінський облік та аналіз їх економічно-господарської діяльності стають ключовими інструментами в системі управління, забезпечуючи інтеграцію Цілей сталого розвитку та ESRS у внутрішню інформаційно-аналітичну систему підприємства. Як наслідок, підвищується ефективність використання ресурсів, мінімізуються загрози та зростає інвестиційна привабливість бізнесу, що є ключовими чинниками конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі проблема методологічних підходів до складання звітності зі сталого розвитку в Україні, а також пошук ефективних обліково-аналітичних інструментів, перебувають у центрі уваги не лише фахівців-практиків, але й наукової спільноти. Зокрема, такі вітчизняні науковці, як К. Безверхий, В. Ганусич, В. Шімон, О. Олійник, І. Поліщук, Л. Богатчик, В. Лопатовський, О. Лопатовська, І. Мельничук, Н. Струк, Р. Демко, Н. Єршова, О. Кривицька, Ю. Харчук, В. Ходзицька здебільшого акцентують увагу на важливості та перевагах ESG-звітності як інструменту прозорості та конкурентоспроможності бізнесу [2-8].

Водночас, науковцями Л. Богатчик, В. Лопатовський, О. Лопатовська, І. Мельничук [5] запропоновано методичні підходи і принципи до створення системи обліку та звітності ESG-показників, аргументовано її вплив на прозорість і стійкість бізнесу. Науковцями Н. Струк, Р. Демко [6] розроблено комплексний методичний підхід до побудови обліково-аналітичного забезпечення формування звітності зі сталого розвитку. Дослідники Н. Єршова, О. Кривицька, Ю. Харчук [7] зосередили увагу на факторах впливу щодо генерування актуальної обліково-аналітичної інформації для ухвалення управлінських рішень щодо сталого розвитку, згрупували їх за фокус-групами, а також запропонували модель формування обліково-аналітичної інформації та структуру стратегічного управлінського обліку підприємства. В. Ходзицька [8] наголошує на тому, що комплексний інвестиційний інструментарій для аналізу дає можливість оцінити вплив діяльності підприємства на довкілля, суспільство та економіку, виявити проблеми, які залишаються поза увагою інших систем бухгалтерського обліку.

Таким чином, це свідчить про те, що увага більшості науковців зосереджена на важливості ESG-звітності, її стандартизації, принципах та кроках її підготовки, прозорості інформації, важливості формування ефективного обліково-аналітичного забезпечення звітності зі сталого розвитку. Водночас, аспекти інтеграції ESG-показників у внутрішньогосподарський облік, аналіз та контроль на підприємстві з урахуванням підготовки звітності за європейськими стандартами залишаються недостатньо висвітленими.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування системи управлінського обліку та аналізу показників сталого розвитку як ключового ресурсу для формування ESG-звітності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізаційні процеси сьогодні змушують українські підприємства шукати нові моделі життєздатності. Ключовим чинником їхнього успіху стає орієнтація на сталий розвиток. При цьому особлива роль відводиться обліку та аналізу, які мають стати надійним інформаційним фундаментом для управління підприємством в умовах невизначеності, кризових та ризикованих ситуаціях.

Проте адаптація до сучасних умов господарювання, удосконалення системи управлінського обліку та аналізу діяльності вітчизняного підприємства, підготовки ESG-звітності можливе за умови врахування міжнародних стандартів і правових норм, що встановлюють єдині вимоги до структури звітності, показників і принципів підготовки та розкриття нефінансової інформації. Основним міжнародним документом, що регулює процес підготовки та розкриття ESG-звітності в Україні, є директива CSRD Європейського Союзу 2022/2464 «Щодо корпоративної звітності про сталий розвиток», частиною якої стали 12 Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS) [9; 10]. Стандарти поділяються на чотири групи і охоплюють повний спектр питань сталого розвитку [2; 10].

Група 1. Наскрізні стандарти: «ESRS 1 – Загальні вимоги», який встановлює загальні принципи підготовки та подання ESG-звітності» та «ESRS 2 – Загальні розкриття», що визначає обов'язкові елементи в ESG-звітності, які мають бути розкриті і мають надаватися усіма підприємствами незалежно від галузі.

Група 2. ESRS E (Environmental) – Довкілля. Стандарти цієї групи вимагають від підприємств розкривати не лише вплив господарської діяльності на природу, навколишнє середовище, використання ресурсів, а й оцінювати, як екологічні зміни позначаються на фінансовому стані та іміджі.

Група 3. ESRS S (Social) – Соціальна сфера. Група стандартів описує соціальні аспекти діяльності, формування людського капіталу, дотримання прав людини, гендерну рівність, безпеку, місцеві громади.

Група 4. ESRS G (Governance) – Корпоративне управління. Стандарти G описують порядок прийняття рішень на підприємстві, здійснення контролю і управління ризиками. Вони характеризують наскільки прозорою є ділова поведінка, корпоративна культура та етика, чи відбувається протидія корупції та хабарництву, як здійснюється захист внутрішньої інформації і кібербезпека, і водночас, прозорість бізнесу.

Таким чином, впровадження вимог із звітування про сталий розвиток відповідно до ESRS передбачає ґрунтовну трансформацію систем управлінського й фінансового обліку, поглиблення їх завдань та функцій, пов'язаних із поєднанням управлінського, економічного, соціального, екологічного аспектів, узгодження фінансової та нефінансової звітності, вимагає формування системи обліково-аналітичного забезпечення прийняття рішень щодо сталого розвитку й подання ESG-звітності підприємства.

Основними вимогами функціонування такої системи мають бути такі ключові положення:

- постійне інтегрування принципів сталого розвитку та вимог ESRS до бюджетного планування;
- оцінка, облік, аналіз, контроль зовнішніх та внутрішніх чинників і ризиків щодо управлінських, економічних, екологічних і соціальних складових;
- управлінська ієрархія, заснована на використанні комунікаційних зв'язків для забезпечення ефективного управління, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу;
- постійне і послідовне зростання інтелектуального капіталу підприємства в умовах цифрової економіки;
- організація обліку та аналізу з врахуванням змін у просторі та часі.

Оскільки ESG-показники в управлінському обліку та аналізі діяльності підприємства часто включають як кількісні, так і якісні характеристики, облікова політика у цій сфері має бути значно ширшою за традиційну фінансову (табл. 1).

**Таблиця 1. Елементи облікової політики щодо ключових аспектів сталого розвитку підприємства і формування показників ESG-звітності в управлінському обліку**

Складові облікової політики щодо ESG-показників	Деталізація складових облікової політики щодо ESG-показників
Методологічна основа облікової політики	Визначення принципів підготовки звітності: суттєвість, повнота висвітлення, достовірність, точність та порівнянність, прозорість інформації
Класифікація показників	Визначення та групування показників за напрямками ESG-звітності: екологічні, соціальні, управлінські, а також економічні
Оцінка суттєвості	Встановлення, які саме ESG-фактори найбільше впливають на діяльність підприємства та як суб'єкт господарювання впливає на довкілля і суспільство. Визначення критеріїв включення показників у ESG-звітність
Методи оцінки та вимірювання	Встановлення методики та правил розрахунку й оцінки показників: економічних, екологічних, соціальних, управлінських
Організація обліку	Регламентація форм документів, облікових реєстрів та форматів ESG-звітності, графіку документообороту та обміну інформацією за центрами відповідальності, визначення відповідальних осіб
Система внутрішнього контролю та аудиту	Порядок перевірки достовірності інформації перед оприлюдненням. Організація системи внутрішнього аудиту нефінансових показників та порядок залучення зовнішніх незалежних аудиторів.
Об'єкти обліку в системі ESG-забезпечення	Екологічна складова: природні ресурси; відходи, викиди; енергоресурси; природоохоронні заходи; екологічність продукції, екологічні збори Соціальна складова: людський капітал, безпека праці та інвестиції в персонал, плинність кадрів, участь благодійній діяльності та інфраструктурному розвитку, працевлаштування осіб з інвалідністю тощо Управлінська складова: система контролю та управління ризиками; відповідність законам, правилам та стандартам; ділова етика та корпоративна культура на підприємстві; якість взаємовідносин із діловими партнерами тощо Економічна складова: необоротні активи, витрати, інвестиції, новітнє програмне забезпечення, ланцюг вартості, якість продукції, прибутковість, фінансова стійкість тощо
Статті обліку відповідно до об'єктів обліку в системі ESG-забезпечення	1. Деталізація статей обліку відповідно до ESRS 1, ESRS 2. 2. Деталізація статей обліку екологічної складової відповідно до ESRS E1-E5. 3. Деталізація статей обліку соціальної складової відповідно до ESRS S1-S4. 4. Деталізація статей обліку управлінської складової ESRS G1.

Продовження таблиці 1

Складові облікової політики щодо ESG-показників	Деталізація складових облікової політики щодо ESG-показників
Субрахунки обліку витрат	Введення окремих субрахунків до рахунків витрат відповідно до ESG-показників (наприклад, до рахунків 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної діяльності», 39 «Витрати майбутніх періодів»)
Методи обліку та калькулювання витрат	1. Метод повного обліку та калькулювання витрат (FCA). 2. Облік і калькулювання витрат за видами діяльності (ABC-калькулювання). 3. Калькулювання життєвого циклу (LCC). 4. Метод цільового калькулювання (Target Costing) тощо.
Управлінська звітність щодо ESG-показників	1. Звіт про витрати на сталий розвиток за ESG-показниками та центрами відповідальності. 2. Звіт про екологічну ефективність. 3. Звіт про розвиток людського капіталу. 4. Бюджет витрат на сталий розвиток (по підприємству в цілому та за центрами відповідальності). 5. Звіт про виконання бюджету (по підприємству в цілому та за центрами відповідальності). 6. Звіт про стратегічні KPI за ESG-показниками (за центрами відповідальності). 7. Звіт про управління ESG-ризиками. 8. Звіт про ESG-інвестиції тощо.
Політика розкриття інформації у ESG-звітності	Формат подання ESG-звітності, періодичність, канали та порядок розкриття інформації

Джерело: сформовано авторами

Отже, функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення прийняття рішень щодо сталого розвитку підприємств передбачає, насамперед, необхідність групування витрат та заходів з метою управлінського обліку, аналізу та підготовки ESG-звітності у відповідності до стандартів ESRS. Система показників екологічних, соціальних, управлінських заходів та витрат має ґрунтуватися на кількох аспектах в діяльності підприємства і класифікуватися з одного боку, з видами діяльності, а з іншого – за характером впливу на клімат, забруднення, природні ресурси та їх використання, біорізноманіття й екосистеми, враховуючи також соціальну й управлінську складову за кількісними і, водночас, якісними параметрами. Не менш важливими також є розкриття

впливу на господарську діяльність ESG-ризиків та можливостей, зв'язок фінансових результатів з нефінансовими показниками, обґрунтування обсягів інвестицій та цільових KPI ESG-показників.

За видами діяльності витрати в системі управлінського обліку та аналізу для складання звітності за європейськими стандартами (ESRS) про сталий розвиток (за групами стандартів ESRS-E та ESRS-S) слід поділяти на операційні та інвестиційні для обліку за центрами витрат, центрами відповідальності. У кожній групі слід виділяти такі заходи та показники витрат:

- 1) заходи та витрати із забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами;
- 2) заходи та витрати з відновлення ресурсів;
- 3) заходи та витрати на зниження негативного впливу на природу, людей та суспільство;
- 4) витрати з організації природоохоронної діяльності та соціальних проектів.

Групування витрат та заходів є інструментом повноти інформації в системі управлінського обліку та аналізу, базою для розрахунку необхідного обсягу ESG-інвестицій, оцінки ефективності витрат, складовою звітності за ESRS. Водночас, облік та групування за аналітичними рахунками екологічної, соціальної та управлінської складової ESG-витрат дозволяє:

- 1) проаналізувати витрати як компонент у собівартості продукції, їх доцільність, вплив на маржинальний дохід, ефективність ESG-інвестицій;
- 2) формувати бюджети за видами витрат та центрами відповідальності та здійснювати бюджетний контроль;
- 3) планувати капітальні та операційні витрати за ESG-напрямком;
- 4) проводити факторний аналіз ESG-витрат та відхилень;
- 5) сформувати аналітичну базу для оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, ризиків і можливостей;

б) проводити інтеграцію широкого спектру нефінансових показників у систему управління підприємством;

5) забезпечити ефективність та швидкість складання ESG-звітності.

Деталізацію інформації щодо витрат та виконання вимог стандарту «ESRS 1 – Загальні вимоги» доцільно здійснювати за такими аналітичними субрахунками:

ESRS 1-01. Витрати на розробку стратегії розвитку підприємства та впровадження ESG.

ESRS 1-02. Витрати на інформаційне забезпечення підготовки ESG-звітності.

ESRS 1-03. Витрати на внутрішній контроль ESG-показників та звітності.

ESRS 1-04. Витрати на ESG-ризиками.

ESRS 1-05. Витрати на розробку ESG-KPI та відповідності стандартам.

В межах стандарту «ESRS 2 – Загальні розкриття» витрати слід групувати за такими статтями аналітичного обліку:

ESRS 2 -01. Витрати на управління сталим розвитком.

ESRS 2 -02. Витрати на ESG-бюджетування.

ESRS 2 -03. Витрати на інтеграцію ESG у стратегію розвитку підприємства.

ESRS 2 -04. Резерви, витрати та втрати, пов'язані з ESG-ризиками.

ESRS 2 -05. Витрати на аналіз, моніторинг, бюджетний контроль ESG-KPI і досягнення цілей.

ESRS 2 -06. Витрати на ESG-звітність та її розкриття.

За групою стандартів 2. «ESRS E (Environmental) – Довкілля» групування витрат на екологію слід здійснювати у таких напрямках і за субрахунками обліку:

ESRS E1 – Клімат:

E1-01. Витрати на ефективні енергоресурси.

E1-02. Витрати на зниження та компенсацію шкідливих викидів.

E1-03. Амортизація екологічного обладнання.

E1-04. Витрати на впровадження екологічно чистих та енергоефективних технологій.

E1-05. Витрати на екологічність продукції.

E1-06. Витрати на підготовку та контроль E1-звітності.

ESRS E2 – Забруднення:

E2-01. Витрати на очищення стічних вод та викидів.

E2-02. Витрати на утилізацію небезпечних відходів.

E2-03. Витрати на моніторинг забруднень та викидів.

E2-04. Екологічний податки за викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря, утворення та розміщення відходів.

E2-05. Витрати на підготовку та контроль E2-звітності.

ESRS E3 – Водні та морські ресурси:

E3-01. Витрати на водопостачання та водовідведення.

E3-02. Витрати на очищення та повторне використання води.

E3-03. Витрати на спеціальне використання води.

E3-04. Екологічний податок за скиди забруднюючих речовин у водні об'єкти.

E3-05. Витрати на підготовку та контроль E3-звітності.

ESRS E4 – Біорізноманіття та екосистеми:

E4-01. Витрати на компенсаційні виплати за вплив на довкілля.

E4-02. Витрати на штрафи та санкції за вплив на довкілля.

E4-03. Витрати на рекультивацію земель.

E4-04. Витрати на відновлення біорізноманіття, покращення екосистеми та участь в «зелених» проектах.

E4-05. Витрати на підготовку та контроль E4-звітності

ESRS E5 – Використання ресурсів і циркулярна економіка:

E5-01. Витрати на переробку та управління відходами.

E5-02. Витрати на використання вторинної сировини та вторинного виробництва.

E5-03. Витрати на розробку та впровадження циркулярної продукції.

E5-04. Витрати на підготовку та контроль E5-звітності.

За групою стандартів 3 «ESRS S (Social) – Соціальна сфера» класифікація витрат в системі управлінського обліку доцільна за такими напрямками:

ESRS S1 – Власна робоча сила:

S1-01. Витрати на оплату праці, страхування та інші виплати персоналу щодо ESG-програм.

S1-02. Витрати на навчання та розвиток персоналу.

S1-03. Витрати на заходи з охорони праці та охорони здоров'я.

S1-04. Витрати на рівність та інклюзію.

S1-05. Витрати та виплати на ризики, пов'язані з персоналом.

S1-06. Витрати на підготовку та контроль S1-звітності.

ESRS S2 - Працівники в ланцюжку вартості:

S2-01. Витрати на аудит постачальників.

S2-02. Витрати та резерви за соціальними ризиками.

S2-03. Витрати на забезпечення відповідності законодавству, етичним нормам та регуляторним вимогам щодо персоналу.

S2-04. Витрати на підготовку та контроль S2-звітності.

ESRS S3 – Громади під впливом:

S3-01. Благодійні внески.

S3-02. Витрати на підтримку місцевих громад та інфраструктурний розвиток.

S3-03. Витрати на взаємодію зі стейкхолдерами.

S3-04. Компенсаційні виплати громадам.

S3-05. Витрати на підготовку та контроль S3-звітності.

ESRS S4 - Споживачі та кінцеві користувачі:

S4-01. Витрати на сертифікацію та системи контролю якості продукції.

S4-02. Витрати на гарантійне обслуговування та захист прав споживачів.

S4-03. Витрати на кібербезпеку та захист інформації.

S4-04. Витрати на відповідальний ESG-маркетинг та цифровізацію ланцюгів постачання.

S4-05. Витрати на підготовку та контроль S4-звітності.

За групою 4 «ESRS G (Governance) – Корпоративне управління» об'єктами аналітичного управлінського обліку є витрати відповідно до таких субрахунків обліку:

ESRS G1 – Ділова поведінка:

G1-01. Витрати на внутрішній та зовнішній ESG-аудит та контроль.

G1-02. Витрати на впровадження антикорупційних програм.

G1-03. Витрати на систему корпоративної етики та розвиток корпоративної культури.

G1-04. Витрати на моніторинг правових та етичних норм і ризиків.

G1-05. Витрати на цифровізацію управлінських процесів.

G1-06. Витрати на взаємодію з державними органами.

G1-07. Витрати на забезпечення прозорості, підготовку та оприлюднення ESG-звітності.

Особливо важливим елементом системи управління підприємством є детальний внутрішній аналіз ESG-показників та ESG-звітності, складеної за вимогами ESRS, як інструментів розкриття інформації про сталий розвиток суб'єкту господарювання, стратегічного управління ESG-витратами, інвестиціями та ризиками (табл. 2).

Такий аналіз дозволяє інтегрувати ESG-показники в бюджетування та управлінський облік, оцінити вплив екологічних, соціальних та управлінських факторів на прибутковість та фінансову стійкість, ідентифікувати ключові ESG-ризики та їх вплив на діяльність підприємства, встановити пріоритетні напрямки інвестицій, відкоригувати стратегію розвитку відповідно до результатів аналізу.

**Таблиця 2. Етапи внутрішнього аналізу ESG-показників та звітності підприємства (відповідно до ESRS)**

Назва етапу	Основні напрямки та показники для аналізу
Етап 1. Аналіз ESG-звітності за формою	Оцінка: формату звітності (інтегрований звіт, довільна ESG-звітність, ESRS); ступеню відповідності ESRS та Цілям сталого розвитку; суттєвості, періодичності та повноти розкриття інформації
Етап 2. Аналіз ESG-звітності за структурою та розкриттям інформації	Аналіз: структури ESG-звітності; наявності кількісних та якісних ESG-показників; порівнянності ESG-показників у динаміці; дотримання принципів суттєвості, повноти висвітлення, достовірності, точності та зіставності, прозорості інформації за ESG-показниками
Етап 3. Аналіз екологічних показників (E)	Аналіз: обсягів та динаміки викидів, забруднень, відходів, впливу на екологічну систему, біорізноманіття; обсягів та динаміки споживання енергії та води, інших природних ресурсів, їх повторного використання; політики управління відходами, забрудненнями; інвестицій в екологічні заходи; екологічних ризиків; виконання екологічних KPI та їх моніторингу; фінансовий та факторний аналіз екологічних показників і відхилень
Етап 4. Аналіз соціальних показників (S)	Аналіз: чисельності та структури персоналу, плинності кадрів, гендерної рівності; фонду оплати праці та соціальних гарантій, середньої заробітної плати; охорони та безпеки праці; розвитку, навчання персоналу та підвищення кваліфікації; інвестицій в соціальні проекти, фінансування місцевих проектів, благодійної діяльності, у розвиток інфраструктури, підтримки громад; соціальних та репутаційних ризиків; якості та безпечності продукції; виконання соціальних KPI та їх моніторингу; витрат та інвестицій на соціальні програми, забезпечення якості продукції; факторний аналіз відхилень щодо соціальних показників
Етап 5. Аналіз управлінських показників (G)	Аналіз: структури органів управління в цілому та ESG; системи внутрішнього контролю; наявності антикорупційних політик, політик запобігання конфлікту інтересів; прозорості прийняття управлінських рішень; наявності та функціонування ESG-відділу; ризиків: регуляторних, правових, юридичних, репутаційних, адміністративних та комплаєнс-ризиків; виконання управлінських KPI та їх моніторингу; витрат та інвестицій на управлінські заходи; факторний аналіз відхилень та порушень; оцінка економічної ефективності діяльності
Етап 6. Комплексна оцінка ESG-рівня	Порівняльний та факторний аналіз: 1. Відбір ключових KPI за напрямками E, S і G, визначення інтегрального ESG-індексу. 2. Аналіз за центрами відповідальності, бюджетний контроль за статтями управлінського обліку. 3. Оцінка впливу ESG-факторів на фінансові показники.
Етап 7. Аналіз результатів, висновки	1. Оцінка ступеню відповідності Цілям сталого розвитку, стандартам ESRS та розкриття інформації в ESG-звітності 2. Виявлення сильних та слабких сторін ESG-політики та розробка рекомендацій для корегування стратегії сталого розвитку. 3. Розробка рекомендацій щодо підвищення якості ESG-звітності

*Джерело: сформовано авторами*

Внутрішній аналіз ESG-звітності підприємства, складеної за вимогами ESRS доцільно здійснювати за групами кількісних та якісних показників, абсолютних та відносних, а також інтегрованих. Методика аналізу цих показників дозволяє застосовувати такі напрямки аналізу:

- аналіз динаміки та структури ESG-витрат, ризиків та інвестицій;
- факторний аналіз ESG-показників;
- факторний аналіз впливу ESG-показників на фінансові результати;
- стратегічний аналіз відповідності ESG-показників цілям сталого розвитку підприємства.

Комплексний аналіз ESG-показників слід проводити за окремими групами стандартів ESRS. Загальною метою такого аналізу є оцінка рівня сталого розвитку підприємства, дотримання законодавства, інтеграції екологічних, соціальних і управлінських факторів у систему управління, аналіз рівня виконання визначених ESG-показників, їх ефективності та відхилень з метою визначення потреб в інвестиціях за центрами відповідальності, а також забезпечення своєчасної ідентифікації ESG-ризиків, узгодження операційної діяльності зі стратегічними цілями для прийняття управлінських рішень щодо покращення сталого розвитку суб'єкту господарювання в цілому.

Крім цього, важливо також зосередитися на оцінці зміни економічної ефективності діяльності підприємства та її показниках під впливом ESG-орієнтованої діяльності: ефективність виробництва та управління витратами, показники рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності підприємства; показники ефективності використання необоротних та оборотних активів, технологічні та технічні інновації; використання новітнього програмного забезпечення для забезпечення ефективності та сталості розвитку, податкове навантаження, якість та безпечність продукції тощо).

***Висновки та перспективи подальших розвідок.*** Інтеграція концепції сталого розвитку підприємства в систему управлінського обліку та аналізу,

формування облікової політики у цьому напрямку передбачає відповідне обліково-аналітичне забезпечення з позиції оцінки впливу на результати господарської діяльності глобальних цілей сталого розвитку, зовнішніх та внутрішніх чинників, ESG-ризиків, невизначеності.

Система управлінського обліку витрат, інвестицій та комплексна оцінка ESG-ефективності діяльності суб'єкту господарювання орієнтовані на 12 показників ESRS, що зумовлює деталізацію та трансформацією якісної інформації у кількісну форму. Це досягається через синтез фінансових і нефінансових показників, а також розрахунок інтегральних показників, які охоплюють екологічну, соціальну та управлінську результативність та ефективність за центрами відповідальності. Такий підхід базується на принципах суттєвості, оцінці фінансових наслідків та врахуванні інтересів усіх стейкхолдерів. При чому подальшого вивчення потребує розробка методичного інструментарію комплексної оцінки ESG-показників відповідно до жорстких вимог європейської звітності».

## Література

1. 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-%D1%80#Text>.
2. Безверхий К. Імплементация европейских стандартов отчетности про ста́лий розвиток. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 134-150. DOI: 10.31617/3.2024(133)08.
3. Ганусич В.О., Шімон В. Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-10-4.
4. Олійник О. В., Поліщук І. Р. Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів:

законодавче регулювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-13.

5. Богатчик Л., Лопатовський В., Лопатовська О., Мельничук І. Облік і звітність ESG-показників як інструмент підвищення прозорості бізнесу в умовах сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 346(5). С. 464-472. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-68.

6. Струк Н. С., Демко Р. Р. Обліково-аналітичне забезпечення формування звітності зі сталого розвитку підприємств. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 10. С. 110-116. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-17.

7. Єршова Н.Ю., Кривицька О.Р., Харчук Ю.Ю. Формування обліково-аналітичної інформації суб'єктами господарювання в умовах дії концепції сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №2(37). С. 83–94. DOI: 10.18371/fcaptr.v2i37.229931.

8. Ходзицька В.В. Інвестиційна оцінка та аналіз діяльності корпорацій у відповідності до принципів сталого розвитку. *Вчені записки*. 2025. № 38(1). С. 289-300. DOI:10.33111/vz\_kneu.38.25.01.23.159.165.

9. Official Journal of the 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. L 322/15, 16.12.2022». URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 20.02.2026).

10. Офіційний сайт European Commission. Запитання та відповіді щодо впровадження європейських стандартів звітності про сталий розвиток. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_23\\_4043](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_4043) (дата звернення: 23.02.2026).

## References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution “On Approval of the Strategy for the Introduction of Sustainability Reporting by Enterprises”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (Accessed 20 February 2026).
2. Bezverkhyi, K. (2024), “Implementation of European Sustainability Reporting Standards”, *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 2, pp. 134–150.
3. Hanusych, V.O. and Shimon, V. (2025), “Strategy for the Introduction of Accounting and Sustainability Reporting in Ukraine”, *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, vol. 10.
4. Oliinyk, O.V. and Polishchuk, I.R. (2024), “Accounting Support for the Formation of ESG Reporting Indicators in Accordance with Users’ Information Requests: Legislative Regulation”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65.
5. Bohatchyk, L., Lopatovskyi, V., Lopatovska, O. and Melnychuk, I. (2025), “Accounting and Reporting of ESG Indicators as a Tool for Enhancing Business Transparency under Sustainable Development”, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 346, no. 5, pp. 464–472.
6. Struk, N.S. and Demko, R.R. (2025), “Accounting and Analytical Support for the Formation of Sustainability Reporting of Enterprises”, *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 10, pp. 110–116.
7. Yershova, N.Yu., Kryvytska, O.R. and Kharchuk, Yu.Yu. (2021), “Formation of Accounting and Analytical Information by Business Entities under the Sustainable Development Concept”, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 37, pp. 83–94.
8. Khodzytska, V.V. (2025), “Investment Evaluation and Analysis of Corporate Activity in Accordance with Sustainable Development Principles”, *Vcheni zapysky*, vol. 38, no. 1, pp. 289–300.
9. European Parliament and Council of the European Union (2022), Directive (EU) 2022/2464 “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, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (Accessed 20 February 2026).

10. European Commission (2023), “Questions and Answers on the Implementation of European Sustainability Reporting Standards”, available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_23\\_4043](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_4043) (Accessed 23 February 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 12.03.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26*