

DOI 10.36074/grail-of-science.20.02.2026.079

# ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ESG-ЗВІТНОСТІ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Нейко Наталія Олександрівна

магістр

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

**Анотація.** У статті структуровано ключові виклики, з якими стикаються українські компанії під час імплементації міжнародних критеріїв ESG-звітності, враховуючи курс євроінтеграції та поточну економічну перебудову. Ідентифіковано низку бар'єрів: правові, інституційні, управлінські, фінансові, методичні, кадрового забезпечення та цифрові, які ускладнюють для суб'єктів господарювання пристосування до нових стандартів прозорості та підзвітності. Підкреслюється, що найскладніше дотримання ESG-вимог дається малому та середньому бізнесу через брак ресурсів та недостатній супровід з боку державних інституцій. Висунуто пропозиції щодо усунення цих бар'єрів, серед яких: приведення законодавства у відповідність, створення чітких методичних інструкцій для використання стандартів, впровадження цифрових рішень для збору та аналізу даних, формування кваліфікованих команд та інтегрування ESG-засад у загальне стратегічне планування бізнесу. Впровадження цих кроків має на меті посилити конкурентні переваги та покращити інвестиційний профіль українського підприємництва.

**Ключові слова:** ESG-звітність, сталий розвиток, ESRs, корпоративне управління, аудит, євроінтеграція, нефінансова інформація, стратегія сталого розвитку.

**Постановка проблеми.** Показники, що стосуються екології, соціуму та управління, перестають бути лише бажаною практикою й стають невід'ємною складовою як нормативного поля, так і ринкової економіки. Це особливо помітно на тлі курсу України на європейську інтеграцію та прагнення вітчизняних бізнесів виходити на європейські фондові ринки та ринки збуту.

Для українських компаній опанування світових норм розкриття ESG-інформації виявляється складним через збіг трьох обставин:

- (1) стрімку зміну нормативної бази в Європі та у світі загалом;
- (2) нерозвиненість внутрішньої системи збору даних та контролю;
- (3) суттєві фінансові витрати на перебудову процесів в умовах війни та повоєнних невизначеностей.

Уже зараз держава вибудовує контури цього переходу: Кабінет Міністрів схвалив детальний план дій на 2024–2026 роки щодо імплементації стратегії надання підприємствами звітів про сталий розвиток. Одночасно з цим



посилюються регуляторні вимоги у певних секторах (насамперед у фінансах): Національний банк запроваджує вимоги до оприлюднення пруденційної інформації та поетапний перехід до європейських стандартів, що безпосередньо стосується управління ESG-ризиками та їх розкриття.

Сутність виклику полягає у виявленні в багатьох українських фірм певного «дефіциту спроможності»: браку належних методологій, інформаційних масивів, фахових знань, IT-забезпечення та незалежної верифікації, які є необхідними для складання документів, порівнянних із міжнародними критеріями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інтегрування засад ESG у системи управління суб'єктами господарювання активно знаходяться у полі зору науковців як на міжнародній арені, так і у вітчизняних публікаціях.

Зокрема, стаття [1] містить аргументи щодо економічних переваг запровадження ESG-орієнтованих методів, а також ідентифікує внутрішні бар'єри, такі як брак необхідних фондів та недостатня зрілість культури сталого розвитку в компаніях. Ці ж автори підкреслюють значущість використання цифрових технологій у звітності та підвищення кваліфікації працівників у сфері ESG.

У науковій роботі О. Леги [2], яка розглядає відображення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) чинників у податковій звітності, порушується проблема інкорпорування нефінансових даних в усталені системи фінансового моніторингу. При цьому, питання про доцільність безпосереднього зв'язування ESG-звітів із податковою звітністю залишається предметом дискусії. Нефінансова звітність, за своєю суттю, слугує іншим завданням — демонструванню впливу підприємства на довкілля, суспільство та корпоративне управління, а не фіскальному адмініструванню. Отже, злиття цих галузей може призвести до методологічної плутанини та зростання ризиків щодо тлумачення.

Якщо розглядати процес становлення системи нефінансової звітності на інституційному рівні, варто звернути увагу на концепцію, яку висунули Дерун І. А. та Мисака Г. В [3]. Вони наполягають на тому, що створення нормативної основи для нефінансової звітності слід розглядати крізь призму теорії легітимності. Суть їхнього аргументу полягає у твердженні: посилення вимог щодо оприлюднення даних, що не стосуються фінансів, є прямою відповіддю на зростаючі вимоги суспільства та нагальною потребою у зміцненні довіри з боку всіх зацікавлених сторін. Разом із тим, недорозвиненість інституційних важелів для стандартизації та контролю звітних даних нівелює потенційну користь такої звітності, що чітко демонструє значущість труднощів її імплементації безпосередньо в Україні.

Р. Рак та його співавтори [5] досліджують зміни у фінансовій стратегії компаній під впливом ESG-критеріїв, виокремлюючи потребу в узгодженні внутрішніх регламентів звітування та поступовому переході до довгострокової парадигми відповідального розвитку.

Д. Шедько [6] провадить аналіз впровадження ESG-концепції у корпоративне управління в контексті європейської інтеграції, вказуючи на відсутність стандартизованих шляхів інтеграції ESG у наявну систему управління в Україні.

Водночас, незважаючи на вагомий обсяг проведених досліджень, залишається недостатньо опрацьованими сукупні перешкоди для втілення саме міжнародних норм ESG-звітування (зокрема, ESRS) на рівні підприємств різного розміру, а також способи подолання методологічних та технологічних прогалин функціонування економіки в умовах воєнного стану.

**Мета статті.** Впорядкування та узагальнення існуючих труднощів і перешкод, які заважають українським компаніям запроваджувати міжнародні критерії звітування за принципами ESG і окреслення шляхів для їхнього усунення у світлі процесу євроінтеграції та впровадження директив Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впровадження світових засад ESG-декларування українськими фірмами відбувається у час, коли відбуваються одночасні зміни у правовому полі та виклики структурного характеру для економіки. Євроінтеграційний рух України закріплено на рівні державної політики: у Програмі [4] прямо вказано на орієнтацію на методологічні основи, що діють у країнах ЄС, а також на потребу брати до уваги Директиву [7] та стандарти ESRS. Водночас ця програма констатує, що на момент її затвердження відповідні нормативні акти ЄС стосовно звітності про сталий розвиток в Україні ще не впроваджені, що унеможливує виконання зобов'язань на шляху до членства у Євросоюзі. На практиці це означає для бізнесу відсутність чіткої нормативної бази: компанії вже стикаються з вимогами своїх європейських партнерів та інвесторів, проте на національному рівні правила, методики розрахунку, класифікатори показників та процедури зовнішнього підтвердження ще лише формуються.

Додатковий аспект проблеми пов'язаний із самою обтяжливістю та масштабом переходу на європейську модель корпоративного нефінансового звітування. Дослідження, що вивчає вплив CSRD та ESRS на розкриття нефінансових відомостей, підкреслює, що ці регуляції змінюють "філософію" звітування: вони підвищують рівень деталізації, стандартизації та можливості для порівняння даних, проте одночасно збільшують навантаження на організації через розширення переліку вимог до розкриття інформації та внутрішніх процесів збору й контролю цих даних [4]. Для України це обертається бар'єром "системної готовності": значній кількості підприємств необхідно створити нові управлінські контури (від політик і ключових показників ефективності до механізмів контролю якості даних), а також забезпечити відповідність очікуванням учасників ланцюгів постачання.

Інституційні та управлінські перешкоди проявляються у відсутності єдиних механізмів інтеграції ESG-принципів у систему корпоративного управління та у розриві між зовнішніми вимогами і внутрішніми дієвими практиками. Аналіз українського контексту євроінтеграції свідчить, що у вітчизняних структурах управління все ще бракує узгоджених шляхів для впровадження ESG-підходу, що ускладнює пристосування до норм ЄС [6]. Цей «управлінський виклик» полягає у тому, що ESG-звітність часто функціонує окремо від стратегічного планування, управління ризиками та бюджетування: компанії можуть готувати нефінансові звіти епізодично (на запит банку, донора чи покупця), але не мають усталеного процесу управління відповідними показниками. Як наслідок,



звітність стає функцією витрат, а не інструментом для контролю ризиків та формування довіри.

Класифікацію виявлених проблем представлено у табл. 1, яка демонструє їх класифікацію відповідно до типу впливу та кінцевих результатів для компаній. Як видно з табл. 1 процес упровадження ESG-звітності гальмується не поодинокими чинниками, а радше комплексом взаємозалежних обмежень, що охоплюють правові, структурні та матеріально-технічні аспекти.

Таблиця 1

**Класифікація основних проблем впровадження міжнародних стандартів ESG-звітності в Україні**

Група бар'єрів	Зміст проблеми	Наслідки для підприємств
Нормативно-правові	Неповна імплементація CSRD та ESRS; відсутність деталізованих національних методик	Невизначеність вимог, ризик помилок у звітності
Інституційні	Недостатня координація між регуляторами, аудиторами та бізнесом	Низький рівень методичної підтримки
Організаційні	Відсутність ESG-стратегії, спеціалізованих підрозділів, інтеграції в ризик-менеджмент	Формальний характер звітності
Фінансові	Високі витрати на цифровізацію, аудит, навчання персоналу	Обмежена участь МСБ у повноцінній ESG-практиці
Методологічні	Складність вимірювання нефінансових показників, нестача стандартів верифікації	Низька порівнюваність та достовірність даних
Кадрові	Дефіцит фахівців з ESG та сталого розвитку	Підвищені витрати на консалтинг
Цифрові	Недостатній рівень автоматизації збору ESG-даних	Ризик неточностей та неузгодженості показників

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4-6].

Серйозним стримуючим фактором впровадження міжнародних стандартів ESG-звітності залишаються обмежені фінансові та організаційні ресурси підприємств, особливо малих і середніх [1]. У працях, присвячених економічним перевагам та труднощам ESG у стратегічному управлінні, наголошується на внутрішніх лімітах: дефіцит коштів, недостатня розвиненість культури сталого розвитку в компаніях та обмежений доступ МСБ до фінансування необхідних змін. Додаткові джерела з досліджень у цій сфері підтверджують цей висновок: для МСБ характерні технічні та фінансові перешкоди (нестача інструментів для обліку/вимірювання, обмежений бюджет на фахівців та програмне забезпечення), що стримує їхню участь у повноцінній практиці ESG-відповідності. Малі та середні підприємства формально не підпадають під повний обсяг обов'язкової ESG-звітності, однак дедалі частіше стикаються з необхідністю надання нефінансової інформації в межах договірних відносин, банківського фінансування та участі в міжнародних ланцюгах постачання. В умовах війни в Україні тиск ресурсів посилюється: вкладення у

системи даних, екологічні виміри, навчання персоналу та зовнішню експертизу часто відкладаються як "менш пріоритетні", хоча саме вони стають умовою доступу до європейських ринків та капіталу.

Окремий пласт проблем – це методологічна туманність та якість наявної інформації. У статті, що розглядає ESG-фактори у податковій звітності, акцентується увага на відсутності єдиних вимог до відображення ESG-індикаторів, що ускладнює експертну перевірку та знижує прозорість для контролюючих органів [2]. Нефінансова звітність за своєю правовою та функціональною природою не є складовою податкової звітності. Вона спрямована на розкриття інформації про вплив підприємства на довкілля, соціальну сферу та систему управління, а не на визначення податкових зобов'язань. Тому спроби інтеграції ESG-показників у податкову документацію потребують чіткого методологічного обґрунтування та не можуть розглядатися як універсальна модель розвитку нефінансової звітності.

Міжнародні студії про перешкоди у сфері корпоративної соціальної та екологічної відповідальності у країнах, що розвиваються, також підтверджують типове поєднання бар'єрів: слабка інституційна підтримка, нестача експертних знань, нечіткі стимули та неоднорідний тиск з боку зацікавлених сторін, що сукупно гальмує перехід від заявлених намірів до системних дій. Для України це актуально, оскільки запровадження ESRS вимагає рівня дисципліни щодо даних та процедур, якого раніше значна частина організацій не дотримувалася (особливо поза фінансовим сектором і великими холдингами).

Ще однією перешкодою є професійно-аудиторський блок [2]. Оскільки CSRD/ESRS логічно ведуть до посилення зовнішньої верифікації нефінансових відомостей, аудиторам потрібні нові підходи та кваліфікації. Українські дослідники наголошують на необхідності оновлення аудиторських стандартів, впровадженні міждисциплінарних методів та посиленні підготовки ревізорів для роботи з ESG-показниками. На практиці це означає дефіцит фахівців, здатних перевіряти нефінансові метрики (наприклад, рівень викидів, соціальні індикатори, процеси управління), та зростання вартості експертизи для підприємств — особливо у випадках, коли компанія тільки починає формувати систему первинних даних.

Ключовою умовою для впровадження світових критеріїв ESG-звітності є діджиталізація процесів. У дослідженні щодо ESG у стратегічному управлінні зазначається, що успіх у запровадженні підходів сталості залежить від цифровізації самого процесу звітування та розвитку ESG-компетенцій серед співробітників [1]. До того ж, емпіричні праці про перехід до звітування про сталий розвиток у ЄС та Україні демонструють, що наближення до європейських стандартів вимагає не лише змін у законодавстві, а й організаційної "зрілості" фірм — включно з налагодженими механізмами збору та оприлюднення відомостей. В українських реаліях цифровий бар'єр проявляється у відсутності інтегрованих IT-рішень для агрегації ESG-даних, нестачі автоматизованих систем контролю якості показників, а також у слабкому зв'язку між операційними даними (використання енергії, відходи, охорона праці, кадрові дані) та функцією підготовки звітності.

Логіку подолання системних перешкод впровадження ESG-звітності відображено на рис. 2. Модель демонструє взаємозв'язок між регуляторною гармонізацією, методичним забезпеченням, цифровізацією процесів та підготовкою кадрів як передумовами інтеграції ESG у стратегічну діяльність підприємств.

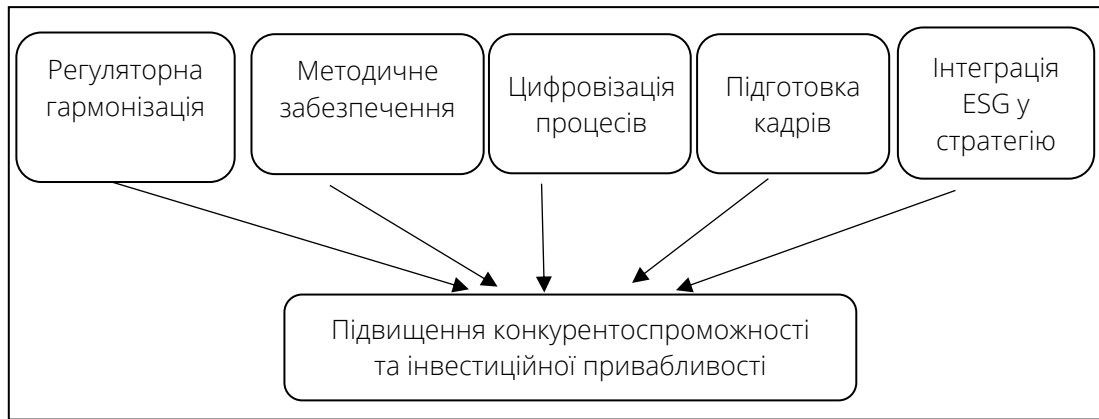


Рис. 2. Модель впровадження ESG-звітності в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [1-7]

Разом з тим, запровадження міжнародних засад ESG-звітування відкриває для українського бізнесу значний потенціал. Умова перша: це підвищення рівня довіри з боку інвесторів та спрощення доступу до «зелених» джерел фінансування. Друга: укріплення позицій у світових ланцюгах доданої вартості, де відповідність ESG-стандартам стає обов'язковою передумовою для партнерства. Третя: формування довгострокової стратегії розвитку, зосередженої на управлінні нефінансовими ризиками та репутаційним активом.

Таким чином, для подолання ідентифікованих перешкод потрібен комплексний підхід, що включає:

- завершення інтеграції європейського законодавства і розробку національних методичних настанов щодо застосування ESRS;
- ініціювання програм підтримки для МСП у сфері дотримання ESG-вимог;
- розвиток системи професійної освіти та підготовки кадрів з нефінансової звітності;
- започаткування стимулювання цифровізації адміністративних і звітних процесів;
- плекання культури відповідального корпоративного керування.

Отже, сукупність перешкод на шляху впровадження міжнародних засад ESG-декларування українськими фірмами має комплексний характер: незавершеність імплементації законодавства, управлінська неготовність та відсутність стандартизованих механізмів, дефіцит ресурсів (особливо для МСБ), методологічна складність показників та брак якісних даних, а також нестача кваліфікації для експертизи та підтвердження нефінансової інформації. Для подолання цих бар'єрів потрібні скоординовані зміни: на державному рівні (законодавче закріплення, розробка методик, інституційна підтримка), на рівні ринку професійних послуг (розвиток компетенцій assurance) та на рівні самих

підприємств (перехід на цифрові технології, навчання персоналу, інтеграція ESG у систему управління).

**Висновки.** Запровадження українськими компаніями міжнародних вимог до ESG-звітів наштовхується на низку спільних бар'єрів — це проблеми правового регулювання, інституційні недоліки, організаційні труднощі, фінансові обмеження, методологічні прогалини, кадрову нестачу та цифрові виклики. З'ясувалося, що складність впровадження ESG-інформації полягає не просто у формальному виконанні нових правил щодо розкриття відомостей, а вимагає перебудови управлінських моделей, модернізації IT-інфраструктури та посилення взаємодії між установами.

У статті висувається цілісний спосіб подолання ідентифікованих проблем. Він охоплює приведення законодавства у відповідність, створення належних інструкцій для впровадження світових стандартів, перехід на цифрові технології для збору та підтвердження даних, підвищення кваліфікації фахівців та інтеграцію ESG-засад у стратегічні плани бізнесу. Аргументовано, що впровадження цього набору кроків допоможе українським підприємствам стати більш конкурентними, підвищити свою інвестиційну привабливість та глибше інтегруватися у європейське фінансове середовище.

#### Список використаних джерел:

- [1] Козлова І. М., Василик С. К., Єремія Г. І. (2025). Економічні вигоди та виклики впровадження ESG-принципів у стратегічному менеджменті підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782641>
- [2] Лега О. В., Безкровний О. В., Канцедал Н. А., Лиженков В. Г., Шейко А. Р. (2025). ESG-фактори та їх відображення в податковій звітності: виклики для аудиту. *Актуальні питання економічних наук*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314566>
- [3] Мисака Г. В., Дерун І. А. (2021). Теорія легітимності в формуванні інституційно-правових засад системи нефінансової звітності підприємств. *Соціальна економіка*, 61, 60-71. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-06>
- [4] Кабінету міністрів України. (2024). Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку № 1015-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>
- [5] Рак Р. В., Делас В. А., Носова Є. А., Яфінович О. Б. (2025). Формування фінансової політики підприємства з урахуванням ESG-критеріїв. *Актуальні питання економічних наук*, 10. [яаяяяhttps://doi.org/10.5281/zenodo.15227666](https://doi.org/10.5281/zenodo.15227666)
- [6] Шедько Д. В. Імплементация ESG-підходу в управління українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17395041>
- [7] 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. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
- [8] Fornasari, T., & Traversi, M. (2024). The Impact of the CSRD and the ESRS on Non-Financial Disclosure. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, vol. 1, pp. 117–133. DOI: <https://doi.org/10.4468/2024.1.07fornasari.traversi>



## IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL ESG REPORTING STANDARDS BY UKRAINIAN ENTERPRISES: KEY BARRIERS

Nataliia Neiko

Master's student

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

**Summary.** *The article is devoted to investigate the primary hurdles confronting Ukrainian enterprises as they endeavor to implement worldwide ESG reporting benchmarks amidst the nation's drive toward European alignment and subsequent economic rebuilding following the conflict. Parallel with Ukraine adapting its legal framework to align with European Union mandates, most notably the CSRD and the associated ESRS, the practice of disclosing environmental, social, and governance information is transitioning from a voluntary activity to a compulsory element of corporate stewardship. The research pinpoints several substantial impediments, such as incomplete synchronization of regulations, an absence of precise instructions for putting rules into practice, inadequate linkage between governing bodies, and insufficient preparedness within the corporate sector. Small and medium-sized entities (SMEs) are encountering particularly heavy financial demands and administrative load when attempting to satisfy these novel transparency mandates. Further complications arise from the intricate nature of quantifying and validating non-financial metrics, a scarcity of professionals skilled in ESG matters, and deficient digital frameworks necessary for guaranteeing the veracity of reported data. Despite these difficulties, embracing ESG criteria promises substantial advantages over the extended term. These advantages encompass greater facility in securing eco-friendly funding streams, growing assurance among the investment community, deeper embedding within European and worldwide procurement networks, and augmented robustness against risks not directly tied to financial statements. The paper ultimately posits that surmounting the present set of problems necessitates collaborative legislative overhaul, robust institutional backing, focused development of professional skill sets, movement toward digital maturity, and the full incorporation of ESG tenets into both organizational planning and internal systems for managing risk.*

**Keywords:** *ESG reporting, sustainable development, European Sustainability Reporting Standards (ESRS), corporate governance, audit, European integration, non-financial information, sustainable development strategy.*