

ESG-ПІДХІД ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

В. Л. Смесова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», Smiesova.V.L@nmu.one,
orcid.org/0000-0002-0444-4659,

Є. С. Чечель, магістр, НТУ «Дніпровська політехніка»,
Chechel.Ye.S@nmu.one, <https://orcid.org/0009-0000-6140-8905>

Методологія дослідження. Використано системний і структурно-функціональний підходи, що дозволили розглядати ESG як модель функціонування міжнародних корпорацій, яка сполучує екологічні, соціальні та управлінські компоненти, охарактеризувати її структуру та призначення. Застосовано методи наукової абстракції, індукції та дедукції – при обґрунтуванні сутності та компонентів ESG; порівняльного аналізу – при визначенні відмінностей між міжнародними стандартами нефінансової звітності; кейс-аналіз – для дослідження практик міжнародних корпорацій Microsoft, Apple, Walmart та Maersk.

Результати. Обґрунтовано сутність ESG-моделі та дана характеристика її основних компонентів. Виділено та охарактеризовано основні етапи еволюції ESG-підходу. Проведено аналіз і порівняння найкращих практик міжнародних корпорацій у сфері ESG. З'ясовано, що впровадження ESG супроводжується низкою проблем і викликів, серед яких виділено фрагментацію та неоднорідність міжнародних стандартів, ризики «зеленого камуфляжу», високі витрати на процес збору й верифікації даних ESG, недостатній рівень цифровізації, низька інтеграція ESG-підходів у стратегічне управління компаній. Виділено проблеми і виклики компаній у сфері ESG, шляхи їх подолання. Запропоновано напрями впровадження принципів і показників ESG у діяльність міжнародних корпорацій з метою досягнення цілей сталого розвитку.

Новизна полягає у систематизації проблем і викликів, що стоять перед міжнародними корпораціями у процесі впровадження ESG-моделі, аналізі структури міжнародних стандартів звітності та їх взаємозв'язків. Набуло подальшого розвитку також узагальнення інноваційних корпоративних практик та обґрунтування ролі цифрових рішень у забезпеченні достовірності, уніфікації та порівнюваності ESG-даних. Надано рекомендації щодо переходу корпорацій до політики сталого розвитку та ESG-моделі.

Практична значущість полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення ESG-стратегій міжнародних корпорацій, розробки політики сталого розвитку, підвищення прозорості компаній та їх інвестиційної привабливості. Запропоновані підходи та узагальнення можуть бути використані корпораціями, інвесторами, органами влади.

Ключові слова: ESG, сталий розвиток, корпоративне управління, міжнародні стандарти, greenwashing, декарбонізація, стійкість, міжнародні корпорації.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації перед міжнародними корпораціями постає необхідність переорієнтації корпоративного управління відповідно до принципів сталого розвитку, які органічно поєднують економічні, соціальні й екологічні компоненти. Попри зростання уваги до ESG-підходів, у світовій практиці недостатньо ефективними є регуляторні ме-

ханізми, що впроваджуються з метою вирішення проблем у цій сфері, відсутні уніфіковані методи оцінювання впливу компаній на стейкхолдерів та довкілля, а також методологічні підходи до складання звітності про досягнення цілей сталого розвитку. Це ускладнює можливості для порівняння даних корпорацій, територій, країн, знижує довіру інвесторів, створює ризики для

використання принципів екологічної стійкості у сфері, які самі по собі загрожують існуванню людства, наприклад, «зеленого камуфляжу», коли компанії свідомо перебільшують або фальсифікують свою екологічність. Водночас впровадження ESG-показників здійснюється не всіма міжнародними компаніями, а, якщо їх впровадження і відбувається, то здійснюється воно нерівномірно, оскільки значна частина компаній зіштовхується з труднощами інтеграції екологічних, соціальних та управлінських стандартів у свої бізнес-моделі.

Проблема посилюється також тим, що глобальні стандарти звітності – від GRI до ESRS, IFRS S1/S2 та TCFD – демонструють різні підходи щодо їх змісту, структури, ступеня розкриття інформації, вимог до обов'язковості заповнення звітності тощо. Такі розбіжності створюють додаткове регуляторне навантаження, а також збільшують вартість збору, обробки й аудиту ESG-даних. Нові законодавчі ініціативи (CSRD, CSDDD, LkSG тощо) посилюють відповідальність бізнесу, але водночас потребують значних інвестицій у цифровізацію, контролю ризиків у ланцюгах постачання й удосконалення внутрішніх управлінських процесів. У результаті виникає протиріччя між необхідністю прозорого й достовірного розкриття цих нефінансових показників та фактичними можливостями їхнього збирання, оцінювання й інтеграції в управління.

Таким чином, існує потреба у проведенні аналізу еволюції ESG-підходів, міжнародних стандартів, інструментів управління сталим розвитком та розробці ефективних корпоративних практик. Розв'язання зазначених проблем вимагає систематизації досвіду країн світу у цьому напрямі, виявлення бар'єрів для імплементації ESG у діяльність економічних суб'єктів, оцінювання можливостей їх усунення за допомогою цифрових рішень, формування методологічних підходів до підвищення якості, достовірності та порівнюваності звітів та результатів. Вирішення вказаних проблем дозволить не тільки розробити шляхи врегулювання існуючих викликів, але й обґрунтувати роль ESG у трансформації корпоративного управління в напрямі досягнення стійкості та формування стратегій їх виходу на

міжнародні ринки товарів та послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження у сфері корпоративної сталості й ESG були зосереджені на аналізі регуляторних змін у сфері досягнення сталого розвитку, методологічних підходів до оцінювання ESG-показників та проблем впровадження концепції сталого розвитку у їх діяльність.

Зокрема, К. Hummel обґрунтувала сучасні підходи до корпоративної звітності про сталість, порівнявши регуляторні вимоги ЄС зі стандартами ISSB, GRI та рекомендаціями TCFD, що дозволило дослідниці виявити відмінності та прогалини між глобальними й регіональними вимогами [1].

А. Lublóy здійснила огляд методів кількісного виявлення «greenwashing», визначила їхні обмеження, запропонувала класифікацію інструментів для оцінювання їх ефективності, що є важливим для формування надійних механізмів оцінювання достовірності ESG-звітності [2].

У звіті OECD «Behind ESG Ratings: Unpacking Sustainability Metrics» було проаналізовано природу сучасних ESG-метрик, підкреслено їхню низьку порівнюваність і домінування input-based-показників. Крім того, обґрунтовано необхідність і важливість переходу в процесі проведення оцінювання до forward-looking-індикаторів для підвищення якості даних [3].

Результати аналізу робіт українських вчених-економістів свідчать про те, що вони активно адаптують міжнародні стандарти до умов України та зосереджуються на викликах, зумовлених воєнним станом і структурною трансформацією економіки. О. Усатенко доходить висновку щодо необхідності гармонізації звітності українських підприємств зі стандартами ESRS/CSRD як ключового інструмента досягнення національних цілей сталого розвитку та підвищення порівнянності даних [4].

Галузеві дослідження О. Лагодієнко продемонстрували, що українські компанії долають технічні та методологічні бар'єри впровадження ESG, зокрема, через нестачу стандартних показників і цифрових інструментів для збору даних [5].

Українські дослідники дають такі практичні рекомендації щодо впровадження

ESG у діяльність українських корпорацій: поетапна гармонізація звітності з європейськими стандартами, створення національних методологічних підходів до оцінки показників (з урахуванням воєнного контексту), посилення ролі державних інституцій та надання технічної підтримки бізнесу (цифрові платформи, шаблони, навчання) для підвищення достовірності та порівнянності ESG-звітності.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. У подальших наукових дослідженнях потрібно зосередитися на питаннях, що потребують більш ґрунтовного аналізу, зокрема, проблемі формування міжнародних стандартів та порівняння їх ефективності, уніфікації підходів до виявлення greenwashing у практиці корпорацій, вдосконалення метрик для забезпечення більшої достовірності та порівнюваності ESG-даних. Саме ці аспекти формують основу для подальших досліджень сталого розвитку міжнародних корпорацій.

Крім того, залишається недостатньо опрацьованою низка проблем ESG. Передусім це стосується відсутності уніфікованого підходу до порівняння та гармонізації вимог різних регуляторних систем (ISSB, ESRS, GRI), що ускладнює співставлення корпоративної звітності на глобальному рівні. Окремою проблемою є низька якість та фрагментованість ESG-метрик, зокрема, домінування у них показників, орієнтованих на політики (екологічних стратегій, декларацій щодо скорочення викидів, планів з управління відходами, політик щодо енергоефективності чи збереження біорізноманіття) охорони довкілля, а не на фактичні результати та майбутні ризики. Це унеможливує формування повної й достовірної картини впливу компаній на довкілля та суспільство.

Саме ці проблеми потребують подальшого дослідження та становлять методологічну основу для підвищення ефективності сучасних практик управління сталим розвитком міжнародних корпорацій.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування сучасних підходів до впровадження принципів ESG у діяльність міжнародних корпорацій, виявлення проблем відкритості досягнутих ними ESG-

показників, досягнутих.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель управління міжнародними корпораціями у сучасну добу орієнтується на принципи сталого розвитку, які поєднують економічну результативність, соціальну відповідальність, екологічну безпечність, ефективне управління.

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) стала глобальним стандартом оцінювання внеску компаній у досягнення сталого розвитку, екологічність, відповідальне управління, соціальні гарантії. Ступінь її впровадження демонструє не лише рівень довіри інвесторів і суспільства до діяльності міжнародних корпорацій, а і рівень їх конкурентоспроможності на світових ринках [5; 6].

ESG-концепція охоплює три взаємопов'язані площини діяльності міжнародних корпорацій: екологічну, соціальну та управлінську, характеристика яких про демонстрована у таблиці 1. *Екологічний аспект* характеризує вплив компанії на довкілля, зокрема, рівень викидів парникових газів, енергоспоживання, управління відходами, водними ресурсами та біорізноманіттям. *Соціальний вимір* пов'язаний із дотриманням прав людини, забезпеченням гідних умов праці, рівності, інклюзії, добробуту працівників, а також якістю взаємодії з громадами та споживачами. *Управлінський компонент* характеризує прозорість прийняття рішень, незалежність органів управління, антикорупційні практики, податкову доброчесність та ефективність внутрішнього контролю у міжнародних корпораціях [7].

Формування ESG-підходу відбувалося у декілька етапів. Спочатку, ще до початку 2000-х років, відбувалося становлення принципів корпоративної відповідальності, які на добровільних засадах формували самі корпорації. Визначальний вплив на цей процес мав звіт Комісії Брунтланд «Our Common Future» (1987), який заклав основи концепції сталого розвитку [6].

У 2000 р. започаткування Глобального договору ООН закріпило десять принципів відповідального ведення бізнесу в сферах прав людини, праці, довкілля, антикорупційної політики, що стало першим глобальним стандартом корпоративної етики [7].

Структура компонентів ESG

Компонент ESG	Ключові показники	Основні міжнародні стандарти / ініціативи
E – Environmental (Екологічний)	– Обсяги викидів парникових газів – Енергоефективність, частка «зеленої» енергії – Управління відходами та водними ресурсами – Збереження біорізноманіття – Декарбонізація виробничих процесів	– TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) – IFRS S2 (Climate-related Disclosures) – GRI 300 series – Environmental) – EU Taxonomy (ЄС Таксономія сталого фінансування)
S – Social (Соціальний)	– Дотримання прав людини й трудових стандартів – Рівність, інклюзія, різноманіття персоналу – Рівень травматизму, охорона праці – Розвиток персоналу, соціальні програми – Відповідальна взаємодія з громадами та споживачами	– UN Global Compact (10 принципів) – GRI 400 series (Social) – ISO 26000 (Social Responsibility) – CSDDD, LkSG (належна перевірка ланцюгів постачання)
G – Governance (Управлінський)	– Незалежність і структура керівників; – Прозорість звітності та прийняття рішень – Антикорупційна політика – Податкова доброчесність – Ефективність внутрішнього контролю та аудиту	– IFRS S1 (General Sustainability Disclosures) – ESRS G1–G2 (Governance) – Принципи ефективного управління корпораціями, розроблені OECD – ISAE 3000, AA1000AS (аудит нефінансової звітності)

Джерело: Складено авторами з використанням [8–14].

У 2010-х рр. ESG-принципи почали активно інтегруватися у фінансові ринки. Рекомендації «Task Force on Climate-related Financial Disclosures», затверджені у 2017 р., визначили кліматичні ризики як елемент фінансової стабільності, а численні дослідження підтвердили позитивний вплив дотримання ESG-принципів на прибутковість компаній [8].

З початку 2020-х років відбулася регулятивна консолідація стандартів. Європейський Союз запровадив директиву CSRD та стандарти ESRS в рамках «Європейської зеленої угоди», які зробили звітність про сталість обов'язковою й такою, що підлягає обов'язковому аудиту [9].

У 2023 р. Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB) ухвалила вимоги IFRS S1 і S2, створивши нормативну основу для інвестор-орієнтованого розкриття інформації. Водночас поширення законодавства про належну перевірку у ланцюгах

постачання (LkSG, CSDDD) підвищило відповідальність компаній за дотримання прав людини й екологічних стандартів [10–11].

Ключовим принципом сучасних ESG-показників є їх подвійна природа. Зокрема, компанії повинні одночасно розкривати інформацію про ті аспекти діяльності, які впливають на їхню стійкість, ресурси, що є критично важливими для нормального функціонування підприємства та забезпечення процесу виробництва на ньому, і одночасно інформацію щодо того, як вони самі впливають на суспільство, довкілля, досягнення суспільних цілей, використання людських і природних ресурсів, кліматичні зміни тощо. Така інформація розкривається у так званій нефінансовій звітності міжнародних компаній. Тим самим через відкриття такої інформації ESG переходить від декларативного підходу в сфері екологічної поведінки, сталого управління та корпоративної соціальної відповідальності до системного

управління ризиками та результатами. Крім того, це дозволить сформувати уявлення у громадськості та міжнародних партнерів щодо дотримання компаніями соціальних стандартів для забезпечення трудової діяльності працівників та їх професійного розвитку, безпеки праці та врахування потреб місцевого населення щодо подальшої діяльності даного підприємства, рівня забруднень компанією навколишнього середовища, екологічних ризиків, які несе її діяльність для

кожної людини, ставлення до акціонерів та їх прав, відкритість економічних і фінансових показників, наявність конфліктів інтересів у корпораціях тощо. Одночасно з цим дотримання міжнародними корпораціями вимог відносно оприлюднення даних щодо ESG-результатів створить можливості для залучення інвесторів до співпраці, впровадження іншими корпораціями міжнародних стандартів ведення економічної діяльності.

Таблиця 2

Реалізація стратегії ESG міжнародними корпораціями

	Компонент ESG	Впровадили	Ініціативи / Технології	Результати / зобов'язання
Micro soft	Environmental / Governance	Внутрішня «ціна на вуглець»; глобальний план декарбонізації	– Встановлення внутрішньої ціни на викиди. – Створення «Carbon Fee Model» – внутрішнього механізму, коли кожен підрозділ сплачує за свої викиди. – Інвестиції у carbon removal technologies: BECCS, DAC, лісовідновлення. – Використання 100% відновлюваної енергії в дата-центрах.	– Мета: стати carbon negative до 2030. – До 2050 р. планує компенсувати всі викиди, створені з моменту її заснування (1975).
Apple	Environmental / Social	Програма «Supplier Clean Energy Program» і «Zero Waste»	– Фінансова підтримка переходу постачальників на «зелену» енергію. – Впровадження замкненого циклу (circular economy) – повторне використання матеріалів, робот Daisy для розбору iPhone. – Контроль трудових стандартів у ланцюгах постачання.	– Понад 300 постачальників перейшли на ВДЕ. – Від 2020 р. усі офіси, магазини та дата-центри Apple працюють на 100% «зеленої» енергії. – До 2030 р. – zero carbon footprint для всього продуктового ланцюга.
Walmart	Environmental / Social	Глобальна програма Project Gigaton	– Зменшення на 1 гігатонну CO₂e у всьому ланцюгу постачання до 2030 р. - Постачальники зобов'язані встановлювати кліматичні цілі та подавати дані до Walmart Sustainability Hub. – Розвиток енергоефективної логістики, оптимізація маршрутів, перехід на електротранспорт.	– Одна з найбільших кліматичних ініціатив приватного сектору у світі. – Понад 3 000 компаній-постачальників є учасниками. – Walmart скоротив сотні мільйонів тонн CO₂e.

Maersk	Environmenta l	Інвестиції у судна на «зеленому метанолі»	– Побудова флоту, що працює на новому виді палива – green methanol. – Укладання контрактів на постачання зеленої енергії для виробництва метанолу (вітрові та сонячні електростанції). – Створення інфраструктури для використання чистих (альтернативних) джерел палива у портах.	– Мета – повна кліматична нейтральність до 2040р. – Запущені перші у світі комерційні контейнеровози на зеленому метанолі.
--------	-------------------	---	--	---

Джерело: сформовано авторами з використанням [15-18].

Практика діяльності провідних міжнародних корпорацій демонструє ефективність ESG-інтеграції, що представлено нами у таблиці 2. Наприклад, компанія Microsoft запровадила внутрішню «ціну на вуглець» і зобов'язалася стати вуглецево нетральною до 2030 р. Apple залучила сотні постачальників до переходу на відновлювану енергію, Walmart реалізує глобальну програму «Project Gigaton» для скорочення гігатон викидів CO₂e, а Maersk інвестує у флот, що працює на «зеленому метанолі» [15–18].

Практики корпорацій доводять, що ефективні ESG-стратегії поєднують ґрунтовне корпоративне управління, фінансові стимули та технологічні інновації. У кон-

тексті ESG значну увагу приділяють соціальним показникам, серед яких одним із ключових є кадрова структура компаній та рівень гендерного різноманіття. Представлені на рисунку 1 дані дозволяють оцінити не тільки розмір корпорацій за чисельністю персоналу, але й рівень участі жінок у діяльності компаній – у загальному штаті та на керівних посадах. Результати аналізу демонструють, наскільки компанії відповідають сучасним вимогам інклюзивності та соціальної відповідальності. Порівняння показників міжнародних корпорацій дає змогу виявити найкращі практики щодо формування збалансованої та різноманітної корпоративної культури.

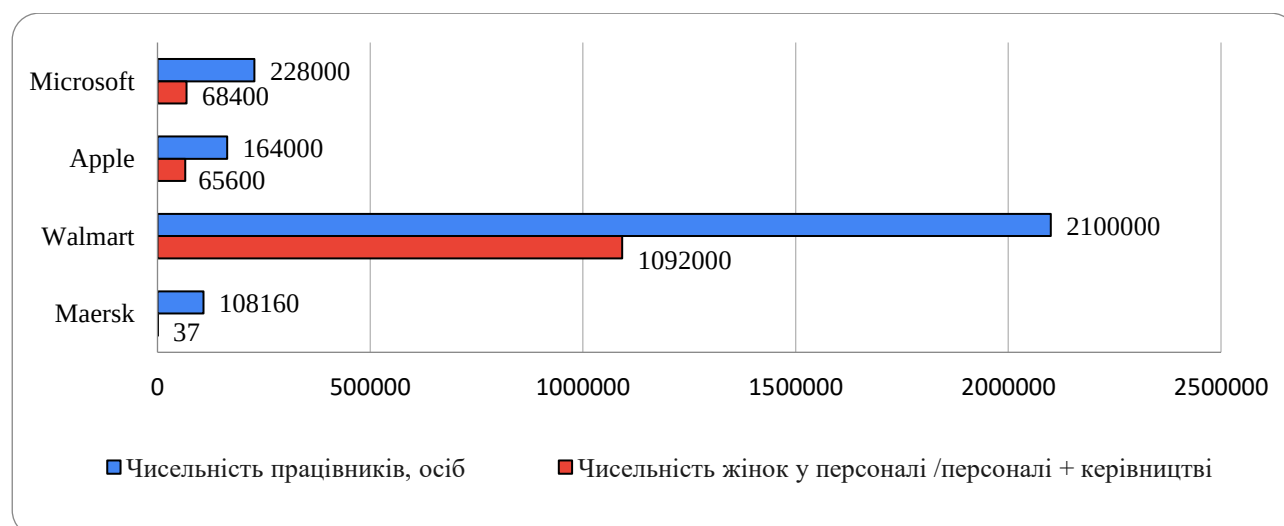


Рис. 1. Склад персоналу глобальних компаній у 2024 р., осіб

Джерело: сформовано авторами з використанням [15-18]

Зокрема, отримані результати засвідчують, що найбільшу чисельність працівників серед представлених компаній має

Walmart, що зумовлено масштабністю її глобальної роздрібної мережі. Крім того, Walmart демонструє високий рівень показ-

ника чисельності жінок у персоналі та керівництві, що свідчить про активну політику інклюзії, яку реалізує дана компанія. Microsoft та Apple характеризуються меншою чисельністю працівників, проте вони демонструють відносно стабільні показники гендерного балансу, що відповідає їхній ESG-стратегії у сфері різноманіття. Компанія Maersk має найменшу чисельність персоналу у вибірці, а її показники різноманіття вказують на необхідність подальшого розвитку політик гендерної рівності, оскільки у цій компанії в керівництві працює дуже маленька кількість жінок.

Загалом дані, представлені на рис. 1, показують, що масштаб компанії не завжди визначає рівень гендерного різноманіття: високотехнологічні корпорації можуть мати сильні програми інклюзії незалежно від чисельності персоналу.

Глобальна система регулювання ESG сьогодні поєднує добровільні стандарти розкриття інформації щодо впливу на природні ресурси та залежність виробництва і діяльності компаній від їх наявності, а також обов'язкові вимоги окремих країн щодо відкриття даних про такі впливи. Одними з найголовніших стандартів на рівні світової економіки є стандарти IFRS S1/S2, розроблені Радою ISSB, які встановлюють єдину структуру звітності компаній про сталість. До неї інтегровані рекомендації TCFD, а також нова рамка TNFD, спрямована на розкриття компаніями звітності щодо залежності бізнесу від природи та біорізноманіття та зворотного впливу на них. Паралельно GRI Standards залишаються базовим орієнтиром для розкриття впливів корпорацій на суспільство й довкілля. Європейський Союз створив найбільш широку систему обов'язкової звітності, що поєднує директиву CSRD, стандарти ESRS, Таксономію ЄС і Регламент SFDR. Ці документи утворюють взаємопов'язану систему нормативно-правових актів, відповідно до яких корпоративні показники ESG відображаються у фінансовій звітності та використовуються інвесторами для оцінювання потенційних інвестиційних продуктів. Новою складовою пакету нормативних вимог став регламент CSDDD,

який запроваджує юридичну відповідальність компаній за порушення прав людини та екологічні ризики у власних операціях і ланцюгах постачання. Схожі закони вже діють у Німеччині, Франції та Норвегії, а поза межами ЄС власні правила звітності запроваджують США, Велика Британія та Австралія.

Попри значний прогрес, *впровадження ESG супроводжується низкою проблем і викликів*, систематизованих нами у таблиці 3. Серед основних проблем – існування великої кількості абсолютно різних вимог у різних юрисдикціях, ризики виконання операцій, які будуть розцінені як «зелений камуфляж» (greenwashing), висока вартість процесу збору та перевірки даних, а також недостатня цифровізація процесів управління нефінансовими показниками (тобто екологічними, соціальними та управлінськими даними, що відображають вплив компанії на довкілля та суспільство). Для подолання цих проблем компанії повинні інвестувати у розвиток внутрішніх систем контролю, впровадження цифрових таксономій (XBRL), підвищення якості даних, незалежне оцінювання та завірення звітності відповідно до міжнародних стандартів ISAE 3000 та AA1000AS [9–13].

Перспективи розвитку ESG полягають у переході до управління, заснованого на достовірних та відкритих даних, розширенні сфери охоплення – від клімату і біорізноманіття – до прав людини, етики використання штучного інтелекту й цифрової безпеки. Інтеграція показників ESG у систему стратегічного планування і ризик-менеджменту дозволить компаніям виходити на міжнародні ринки, створювати стійку цінність для потенційних інвесторів, суспільства та планети.

Імплементація принципів ESG у діяльність міжнародних корпорацій уже не є добровільною ініціативою, а стало невід'ємним напрямом формування їх зовнішньоекономічних відносин і складовою корпоративного управління. Цей процес вимагає від компаній, що функціонують на міжнародних ринках, не тільки формальних звітів, а глибокої трансформації бізнес-моделей.

Основні проблеми і виклики компаній у сфері ESG

Виклики і проблеми	Зміст проблеми	Шляхи подолання
Різноманітність вимог щодо розкриття інформації щодо залежності і впливу на природні ресурси та екологію	- Відсутність уніфікації стандартів (ESRS, ISSB, GRI, TCFD). - Складність одночасного виконання вимог ЄС, США, Великої Британії, Азії.	- Застосовувати гармонізований підхід до звітності. - Використовувати міжнародні базові стандарти (IFRS S1/S2). - Створювати внутрішні матриці відповідності для різних регуляторів.
Ризики «зеленого камуфляжу» (greenwashing)	- Компанії подають завищені або неперевірені екологічні заяви. - Тиск інвесторів та ринку на показники сталості.	- Впроваджувати незалежне завірення даних щодо ESG-звітності (ISAE 3000, AA1000AS). - Забезпечувати доказовість даних (data-backed disclosures). - Використовувати чіткі KPI та науково обґрунтовані цілі (SBTi).
Висока вартість збору, зберігання та перевірки інформації щодо ESG	- Невеликі компанії не мають достатньо ресурсів. - Ручний збір даних призводить до помилок і високих витрат.	- Автоматизувати збір даних (ESG software, SaaS-платформи). - Використовувати цифрові інструменти моніторингу (IoT, API). - Інвестувати у внутрішні системи контролю та управління даними.
Недостатня цифровізація управління нефінансовими показниками	- Дані ESG часто зберігаються у різних відділах. - Немає єдиної системи прив'язки даних з ESG до фінансової звітності	- Впровадження цифрових таксономій XBRL для стандартизованої передачі даних. - Перехід на data-driven sustainability management. - Інтеграція ESG з ERP та системами ризик-менеджменту.
Обмежена якість даних (неповні, неточні, несвоєчасні)	- Відсутність внутрішньої політики збору даних. - Людський фактор і неузгоджені методики вимірювання.	- Стандартизація процесів збору даних. - Створення внутрішніх ESG-контурів контролю. - Регулярні внутрішні аудити нефінансової інформації.
Розширення сфери ESG (клімат → природа → людські права → етика III)	- Нові вимоги щодо біорізноманіття (TNFD). - Вимоги до ланцюгів постачання (CSDDD). - Нові теми – штучний інтелект, кібербезпека.	- Розширювати ESG-стратегію на нові теми. - Створювати міжфункціональні команди ESG (IT, HR, Compliance). - Впроваджувати політики щодо етики III та цифрової безпеки.
Інтеграція ESG у корпоративну стратегію та ризик-менеджмент	Нефінансові показники часто існують окремо від бізнес-стратегії.	- Включати ESG-ризики у загальну систему ризик-менеджменту (ERM). - Враховувати ESG у стратегічному плануванні та бюджетуванні. - Прив'язувати винагороди менеджменту до ESG-KPI.

Джерело: Складено авторами з використанням [15-22].

На наш погляд, з метою вирішення проблем сталого розвитку та впровадження

принципів і показників ESG у діяльність міжнародних корпорацій необхідно: 1) за-

безпечити реальне впровадження компаніями «чистих» технологій виробництва, здійснення декарбонізації та екологічно відповідальної діяльності; 2) перехід до вторинного використання виробничих ресурсів і відповідно циркулярності виробництва; 3) створення гідних та безпечних умов праці, підтримки здоров'я, якості життя та добробуту працівників, можливості для навчання, підвищення кваліфікації, забезпечення соціального захисту, справедливої оплати праці; 4) формування сталої корпоративної культури, забезпечення прозорого та етичного управління; 5) впровадження системи кібербезпеки для захисту даних корпорацій, можливостей штучного інтелекту з метою відповідального застосування факторів виробництва, обладнання, енергії, дотримання соціальних стандартів та безпеки життєдіяльності працівників; 6) розробку стратегії досягнення високих показників ESG з метою підвищення здатності компанії поєднувати економічну ефективність із довгостроковою стійкістю та довірою суспільства [23; 24; 25].

Результати аналізу досвіду впровадження ESG країнами світу підтверджують, що застосування внутрішнього ціноутворення на вуглець, розвиток відновлюваної енергетики, декарбонізація, оптимізація ланцюгів постачання, впровадження інноваційних технологій дозволяють досягнути високих показників ESG. Також було встановлено, що попри зазначені бар'єри, міжнародна практика демонструє значний потенціал ESG як дієвого інструмента управління глобальними ризиками, досягнення корпоративної стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. Отже, на сучасному етапі розвитку світової економіки ESG перетворилися з добровільної практики корпоративної відповідальності на глобальний стандарт стратегічного управління, який визначає конкурентоспроможність компаній на світових ринках, їх здатність відповідати сучасним вимогам інвесторів, власним потребам і суспільним потребам одночасно. Сучасні корпорації активно інтегрують економічні, екологічні, соціальні та управлінські критерії у свою діяльність, оскільки така модель поведінки не тільки мінімізує

ризики, але й створює довгострокову стійку цінність компанії на національному і міжнародному рівнях.

Успішні кейси провідних міжнародних компаній Microsoft, Apple, Walmart, Maersk демонструють, що системна ESG-інтеграція забезпечує отримання порівняльних переваг у міжнародній торгівлі, зменшити витрати важливих для виробництва природних ресурсів, енергії, оптимізацію ланцюгів постачання, впровадити інновації у виробництво товарів, надання послуг, використання факторів виробництва, сприяє зміцненню довіри інвесторів. Їхній досвід засвідчує, що досягнення успіху в міжнародній економічній діяльності на сучасному етапі прямо пов'язане з дотриманням принципів і цілей сталого розвитку, ґрунтується на достовірності і відкритості даних про впливи і залежність компанії від природних компонентів та екологічних факторів, кліматичних цілей, взаємодії з постачальниками, інвестицій у «зелені» технології.

Водночас реалізація ESG-принципів залишається складним процесом у зв'язку зі значною різницею у стандартах оцінювання досягнутих ESG-результатів, ризиком ввести в оману споживачів і контрагентів в результаті greenwashing, недостатньою цифровою зрілістю, відсутністю прозорості в інформації щодо сталих дій компаній. Подолати ці виклики можливо лише через розбудову корпоративних систем контролю, автоматизацію оприлюднення звітності в сфері ESG, підвищення прозорості даних та незалежне завірення згідно зі стандартами ISAE 3000 і AA1000AS.

Такий перехід від декларативного ESG до ESG, заснованого на достовірних даних, стане основою для залучення нових інвесторів, виходу на ринки нових країн, формування ефективної системи корпоративного управління. Міжнародні компанії отримають порівняльні переваги, розширять ринки збуту, сформують більш ефективні бізнес-моделі та ланцюги постачання.

Література

1. Hummel K. (2024). An Overview of Corporate Sustainability Reporting. Taylor & Francis. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/17449480.2024.2312145?needAccess=true>.
2. Lublóy Á. (2025). Quantifying Firm-Level

Greenwashing: A Systematic Literature Review. ScienceDirect. URL:

https://www.researchgate.net/publication/387056282_Quantifying_firm-level_greenwashing_A_systematic_literature_review.

3. OECD (2025). Behind ESG Ratings: Unpacking Sustainability Metrics. OECD Publishing. URL:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/behind-esg-ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf.

4. Усатенко О.В. Гармонізація звітності українських підприємств зі стандартами ESRS як інструмент досягнення цілей сталого розвитку України. *Бізнес-інформ*. 2025. №1. С. 26-33. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-26-33>.

5. Лагодієнко О.В. Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 109-115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>.

6. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future* (Brundtland Report). UN, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

7. United Nations Global Compact. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. 2000. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

8. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). *Recommendations of the TCFD*. 2017. URL: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>.

9. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Overview and legal documents*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.

10. IFRS Foundation / ISSB. *IFRS S1 - General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards/ifrs-s1-general-requirements>.

11. IFRS Foundation / ISSB. *IFRS S2 - Climate-related Disclosures*. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>.

12. Global Reporting Initiative (GRI). *GRI Standards – Universal Standards* 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>.

13. OECD. *OECD Principles of Corporate Governance* (2023). URL: <https://www.oecd.org/corporate/oecd-corporate-governance-factbook.htm>.

14. IAASB. *ISAE 3000 (Revised): Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information*. 2013. URL: <https://www.iaasb.org/publications/isa-3000-revised>.

15. Microsoft. *2025 Microsoft Environmental Sustainability Report*. 2025. URL: [https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/2025-Microsoft-](https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/2025-Microsoft-Environmental-Sustainability-Report.pdf)

[Environmental-Sustainability-Report.pdf](https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/2025-Microsoft-Environmental-Sustainability-Report.pdf).

16. Apple. *2025 Environmental Progress Report*. 2025. URL:

https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2025.pdf

17. Walmart Inc. *FY 2025 ESG Report*. 2025. URL:

<https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/esgreport/2025/FY2025-Walmart-ESG-Report.pdf>.

18. A.P. Moller – Maersk A.S. *Sustainability Report*. 2024. URL: <https://surl.li/gyyhku>.

19. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD). *TNFD Recommendations v1.0*. 2023. URL: <https://tnfd.global/recommendations>.

20. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 (CSRD). *Official Journal of the EU*, L 322, 16.12.2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.

21. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards European Sustainability Reporting Standards (ESRS). *Official Journal of the EU*, L 321, 22.12.2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj.

22. COSO. *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. 2017. URL: <https://www.coso.org>.

23. Смесова В.Л., Яшкіна Н.В., Аніщенко Л.О. Аналіз корпоративної культури підприємства та її вплив на управління персоналом. *Ефективна економіка* [Електронне видання]. 2023. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.17>.

24. Богданов О.О., Смесова В.Л. Цифровізація бізнесу США, європейських країн та Японії як основа розвитку світових ринків товарів та послуг. *Бізнес-Інформ*. 2025. № 2. С. 143-155. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-143-155>.

25. Смесова В.Л., Ковтун Н.С. Креативність як основа інноваційного розвитку та управління підприємством. *Ефективна економіка* [Електронне видання]. 2025. №3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.12>.

References

1. Hummel, K. (2024). An Overview of Corporate Sustainability Reporting. Taylor & Francis. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/17449480.2024.2312145?needAccess=true>.

2. Lublóy, Á. (2025). Quantifying Firm-Level Greenwashing: A Systematic Literature Review. ScienceDirect. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387056282_Quantifying_firm-level_greenwashing_A_systematic_literature_review.

3. OECD (2025). Behind ESG Ratings: Unpacking Sustainability Metrics. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/behind-esg-ratings_4591b8bb/3f055f0c-en.pdf.

4. Usatenko, O.V. (2025). Harmonizatsiia zvitnosti ukrainskykh pidpriemstv zi standartamy ESRS yak instrument dosiahnennia tsilei staloho rozvytku Ukrainy. *Biznes-Inform*, (1), 26-31. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-26-33>.
5. Lahodiyenko, O.V. (2024). Vprovadzhennia korporatyvnykh praktyk ESG: mizhnarodnyi dosvid. *Ekonomichnyi prostir*, (193), 109-115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.109-115>.
6. World Commission on Environment and Development. *Our Common Future* (Brundtland Report). UN, 1987. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
7. United Nations Global Compact. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. 2000. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.
8. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). *Recommendations of the TCFD*. 2017. Retrieved from <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>.
9. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Overview and legal documents*. 2022. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.
10. IFRS Foundation / ISSB. *IFRS S1 - General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. Retrieved from <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards/ifrs-s1-general-requirements>.
11. IFRS Foundation / ISSB. *IFRS S2 - Climate-related Disclosures*. Retrieved from <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>.
12. Global Reporting Initiative (GRI). *GRI Standards - Universal Standards 2021*. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards/>.
13. OECD. *OECD Principles of Corporate Governance* (2023). Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/oecd-corporate-governance-factbook.htm>.
14. IAASB. *ISAE 3000 (Revised): Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information*. 2013. Retrieved from <https://www.iaasb.org/publications/isa-3000-revised>.
15. Microsoft. *2025 Microsoft Environmental Sustainability Report*. 2025. Retrieved from [https://cdn-](https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/2025-Microsoft-Environmental-Sustainability-Report.pdf)
[dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/2025-Microsoft-Environmental-Sustainability-Report.pdf](https://cdn-dynmedia-1.microsoft.com/is/content/microsoftcorp/microsoft/msc/documents/presentations/CSR/2025-Microsoft-Environmental-Sustainability-Report.pdf).
16. Apple. *2025 Environmental Progress Report*. 2025. Retrieved from https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2025.pdf.
17. Walmart Inc. *FY 2025 ESG Report*. 2025. Retrieved from <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/esgreport/2025/FY2025-Walmart-ESG-Report.pdf>.
18. A.P. Moller – Maersk A/S. *Sustainability Report 2024*. 2024. Retrieved from <https://surl.li/gyhku>.
19. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD). *TNFD Recommendations v1.0*. 2023. Retrieved from <https://tnfd.global/recommendations>.
20. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 (CSRD). *Official Journal of the EU*, L 322, 16.12.2022. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.
21. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards European Sustainability Reporting Standards (ESRS). *Official Journal of the EU*, L 321, 22.12.2023. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/del/2023/2772/oj>.
22. COSO. *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. 2017. Retrieved from <https://www.coso.org>.
23. Smiesova, V.L., Yashkina, N.V., & Anishchenko, L.O. (2023). Analiz korporatyvnoi kultury pidpriemstva ta yii vplyv na upravlinnia personalom. *Efektivna ekonomika*, [Elektronne vydannia], (7). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.17>.
24. Bohdanov, O.O., & Smiesova V.L. (2025). Tsyfrovizatsiia biznesu SShA, yevropeiskykh krain ta Yaponii yak osnova rozvytku svitovykh rynkiv tovariv ta posluh. *Biznes-Inform*, (2), 143-155. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-143-155>.
25. Smiesova, V.L., & Kovtun, N.S. (2025). Kreatyvnist yak osnova innovatsiinoho rozvytku ta upravlinnia pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*, [Elektronne vydannia], (3). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.12>.

ESG APPROACH AS A BASIS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL CORPORATIONS

*V. L. Smiesova, D.E., Full Professor, Dnipro University of Technology,
Ye. S. Chechel, Master Student, Dnipro University of Technology*

Methods. Systemic and structural-functional approaches were used, which allowed ESG to be considered as a model for the functioning of international corporations, which combines environmental, social and managerial components, and to characterize its structure and functional purpose. Methods of scientific abstraction, induction and deduction were applied - when substantiating the

essence and components of ESG; comparative analysis - when determining the differences between international standards of non-financial reporting; case analysis - to study the practices of international corporations Microsoft, Apple, Walmart and Maersk; grouping - when identifying the stages of development of the ESG model.

Results. The essence of the ESG model was substantiated and its main components were characterized. The main stages of the evolution of the ESG approach were identified and characterized. The analysis and comparison of the best practices of international corporations in the field of ESG were carried out. It was found that the implementation of ESG is accompanied by a number of problems and challenges, including the fragmentation and heterogeneity of international standards, the risks of «green camouflage», high costs for the process of collecting and verifying ESG data, insufficient level of digitalization, low integration of ESG approaches into the strategic management of companies. The problems and challenges of companies in the field of ESG are highlighted, as well as ways to overcome them. Directions for implementing ESG principles and indicators in the activities of international corporations in order to achieve sustainable development goals are proposed.

Novelty lies in the systematization of problems and challenges facing international corporations in the process of implementing the ESG model, the analysis of the structure of international reporting standards and their interrelationships. There have also been further developed the generalization of innovative corporate practices and justification of the role of digital solutions in ensuring the reliability, unification and comparability of ESG data. Recommendations are provided for the transition of corporations to a sustainable development policy and ESG model.

Practical value lies in the possibility of using the obtained results to improve ESG strategies of international corporations, develop sustainable development policies, increase transparency of companies and their investment attractiveness. The proposed approaches and generalizations can be used by corporations, investors, and authorities.

Keywords: ESG, sustainable development, corporate governance, international standards, greenwashing, decarbonization, sustainability, international corporations.

Стаття надійшла до редакції 05.11.25 р.

Прийнята до публікації 19.11.25 р.

Дата публікації 26.12.25 р.