Список використаних джерел:

1. Про страхування: Закон України від ід 18.11.2021 № 1909-IX – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/1909-20 (дата звернення 25.10.2025)
2. Оновлено вимоги до платоспроможності, обліку договорів та захисту інформації страховиків. Новини НБУ. 2023. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-do-platospromojnosti-obliku-dogovoriv-ta-zahistu-informatsiyi-strahovikiv (дата звернення: 25.10.2025).
3. Малащук, О. В. Фінансова стійкість страхової компанії в умовах сучасних викликів. *Управління змінами та інновації* №14 (2025): С. 104-107.
4. Електронний портал Forinsurer. URL : https://forinsurer.com/news/23/04/03/42517 (дата звернення 25.10.2025)

УДК: 338.43

Стегайло В.А.
аспірант PhD, ОНП 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Трансформація глобальної економіки у напрямі сталого розвитку зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до фінансового контролінгу підприємств. ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) перетворилися з добровільних ініціатив на обов'язкові вимоги міжнародних інвесторів та регуляторів, що визначає конкурентоспроможність бізнесу на глобальних ринках.

Для українських підприємств ESG-трансформація фінансового контролінгу набуває особливого значення в контексті євроінтеграційних процесів та майбутньої

повоєнної відбудови економіки. Відповідність ESG-стандартам стає критичною умовою доступу до міжнародного фінансування, участі у глобальних ланцюгах поставок та залучення інвестицій для відновлення інфраструктури. Водночас українські компанії стикаються з викликами адаптації систем фінансового контролінгу до ESG-вимог: відсутністю уніфікованих методик оцінки, дефіцитом кваліфікованих фахівців та обмеженістю фінансових ресурсів.

Інтеграція ESG-критеріїв у стратегічний фінансовий контролінг дозволяє не лише забезпечити відповідність міжнародним стандартам, але й виявити нові джерела вартості, оптимізувати ризики та підвищити інвестиційну привабливість підприємств.

Мета даного дослідження полягає в аналізі ступеня розробленості проблематики ESG-інтеграції у фінансовий контролінг, ідентифікації невирішених методологічних та практичних проблем впровадження ESG-критеріїв у контролінгові системи підприємств та окресленні шляхів їх вирішення в українському бізнес-контексті.

Аналіз фундаментальних досліджень у сфері ESG-інтеграції (Friede et al., 2015; Gillan et al., 2021; Pástor et al., 2021) свідчить про значний прогрес у розумінні взаємозв'язку між ESG-критеріями та фінансовою результативністю компаній, проте виявляє суттєві прогалини у практичних аспектах впровадження ESG у операційні системи управління.

Мета-аналіз понад 2000 емпіричних досліджень, проведений Friede та співавторами, переконливо демонструє, що приблизно 90% досліджень фіксують нейтральний або позитивний вплив ESG-показників на корпоративну фінансову результативність. Це створює міцний емпіричний фундамент для обґрунтування доцільності ESG-інтеграції. Gillan, Koch та Starks у своєму комплексному огляді підтверджують, що ESG-профіль компанії тісно пов'язаний з її ринковими характеристиками, ризиками та вартістю, хоча дослідники підкреслюють наявність суперечливих результатів, що потребують подальшого вивчення. Теоретична

модель Pástor, Stambaugh та Taylor пояснює механізми ціноутворення "зелених" активів в умовах ринкової рівноваги, демонструючи, що ESG-критерії функціонують як хедж проти кліматичних ризиків та впливають на вартість капіталу компаній.

Водночас критичний аналіз виявляє, що наявні дослідження концентруються переважно на макрорівні – взаємозв'язках між ESG та фінансовими показниками, інвестиційних стратегіях, ринкових оцінках. Практично відсутні дослідження, присвячені конкретним механізмам операційної інтеграції ESG-критеріїв у системи фінансового контролінгу. Не розроблено методологій включення ESG-метрик у процеси бюджетування, стратегічного планування, моніторингу та контролю. Проблематичними залишаються питання вибору релевантних ESG-показників для конкретних галузей, інтеграції різнорідних ESG-даних у системи управлінського обліку, а також забезпечення якості та верифікації нефінансової інформації в контексті контролінгу.

Особливо гострою є прогалина в дослідженнях, орієнтованих на emerging markets та країни з перехідною економікою. Існуючі розробки базуються переважно на даних розвинених ринків США та Західної Європи, де компанії мають доступ до значних ресурсів та розвинутої інфраструктури ESG-даних. Специфіка впровадження ESG-контролінгу в умовах обмежених ресурсів, слабкої інституційної інфраструктури та, зокрема, повоєнної відбудови залишається практично не дослідженою.

Для українських підприємств актуальність ESG-трансформації фінансового контролінгу посилюється євроінтеграційними процесами та необхідністю відповідати міжнародним стандартам для залучення інвестицій у відбудову. Проте відсутність адаптованих методик та практичних рекомендацій створює бар'єри для ефективного впровадження. Перспективними напрямами досліджень є розробка концептуальних моделей ESG-орієнтованого стратегічного фінансового контролінгу, методик визначення матеріальних ESG-

факторів з урахуванням галузевої специфіки, а також механізмів інтеграції ESG-показників у системи KPI та збалансовану систему показників підприємств. Актуальним залишається питання балансування довгострокових ESG-інвестицій з короткостроковими фінансовими цілями в умовах ресурсних обмежень, типових для українського бізнес-середовища.

Вирішення виявлених проблем ESG-інтеграції у фінансовий контролінг потребує комплексного підходу, що охоплює методологічні, організаційні та технологічні аспекти трансформації систем управління українських підприємств.

На методологічному рівні доцільним є розробка триступеневої моделі інтеграції ESG-критеріїв у стратегічний фінансовий контролінг. Перший етап передбачає проведення materiality assessment – визначення найбільш релевантних ESG-факторів для конкретного підприємства з урахуванням галузевої специфіки, стратегічних цілей та очікувань ключових стейкхолдерів. Це дозволить уникнути розпорошення ресурсів на несуттєві показники. Другий етап включає розробку системи ESG-KPI, інтегрованих у збалансовану систему показників підприємства, де кожен ESG-показник пов'язується з конкретними фінансовими метриками через cause-and-effect relationships. Третій етап передбачає впровадження механізмів моніторингу та контролю, що забезпечують регулярне відстеження ESG-показників та їх вплив на фінансову результативність.

Для вирішення проблеми якості та стандартизації ESG-даних пропонується адаптація міжнародних frameworks (GRI, SASB, TCFD) до українського контексту через створення галузевих методичних рекомендацій. Це дозволить підприємствам, особливо малим та середнім, мати чіткі орієнтири щодо переліку критичних ESG-метрик для їхньої галузі, методів збору та верифікації даних. Важливим елементом є розробка спрощених версій ESG-звітності для SME, що знижує бар'єри входу та витрати на впровадження.

На організаційному рівні рекомендується створення cross-functional ESG-комітетів за участю представників служби контролінгу, фінансового департаменту,

відділу сталого розвитку та операційних підрозділів. Така структура забезпечує ефективну комунікацію та координацію ESG-ініціатив. Служба контролінгу має виконувати роль інтегратора, що трансформує ESG-дані у управлінську інформацію для прийняття рішень. Це потребує розвитку нових компетенцій контролерів – від базового розуміння ESG-концепції до навичок роботи з нефінансовими метриками та сценарного аналізу ESG-ризиків.

Технологічний аспект трансформації передбачає поетапну цифровізацію процесів ESG-контролінгу. На початковому етапі можливе використання наявних ERP-систем з додаванням модулів для збору ESG-даних. Для підприємств з обмеженими ресурсами доцільним є застосування cloud-based рішень та open-source інструментів аналітики, що знижує капітальні витрати. Перспективним напрямом є впровадження автоматизованих систем збору даних через IoT-сенсори (для екологічних метрик) та інтеграцію з HR-системами (для соціальних показників).

В українському контексті повоєнної відбудови ESG-трансформація фінансового контролінгу може бути імплементована через pilot projects у секторах, критичних для залучення міжнародного фінансування – енергетика, інфраструктура, агросектор. Це дозволить напрацювати best practices та створити демонстраційний ефект. Державна підтримка може включати податкові стимули для підприємств, що впроваджують ESG-контролінг, субсидування консалтингових послуг для SME, а також створення національної платформи обміну ESG-даними.

Критичним фактором успіху є зміна організаційної культури та mindset менеджменту – від сприйняття ESG як compliance burden до розуміння його як інструменту створення довгострокової вартості. Це досягається через систему винагороди топ-менеджменту, що включає ESG-KPI, та регулярну комунікацію успішних кейсів ESG-трансформації.

Проведений аналіз засвідчує, що попри значний прогрес у дослідженні взаємозв'язку ESG-критеріїв та фінансової результативності на макрорівні, існує

критична прогалина у розробці практичних механізмів інтеграції ESG у системи фінансового контролінгу, особливо в контексті emerging markets. Для українських підприємств ESG-трансформація фінансового контролінгу є не лише відповіддю на глобальні тренди, але й стратегічною необхідністю для забезпечення доступу до міжнародного фінансування в період повоєнної відбудови. Запропонований триступеневий підхід до інтеграції ESG-критеріїв – від materiality assessment через розробку ESG-KPI до впровадження систем моніторингу – створює методологічну основу для практичної імплементації. Однак успішність трансформації залежить від комплексного вирішення методологічних, організаційних та технологічних викликів, а також від зміни парадигми сприйняття ESG менеджментом – від додаткового compliance тягаря до інструменту створення довгострокової вартості та конкурентних переваг. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці галузево-специфічних методик ESG-контролінгу та емпіричній верифікації запропонованих підходів на практиці українських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210-233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917

2. Gillan S. L., Koch A., Starks L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. Journal of Corporate Finance. 2021. Vol. 66. Article 101889. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889

3. Pástor Ľ., Stambaugh R. F., Taylor L. A. Sustainable investing in equilibrium. Journal of Financial Economics. 2021. Vol. 142, No. 2. P. 550-571. DOI: 10.1016/j.jfineco.2020.12.011