МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Тетяна Незвещук-Когут. КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 217

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ …… 231

Ольга Романовська. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 231

Каріна Паламарек. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ……..... 247

Інна Данилюк. ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……. 262

Тетяна Марусяк. ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ..…… 277

Анастасія Паращук. УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 295

Roman Hyshchuk, Vasyl Kyfyak. TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE …… 312

Анна Кримська. АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ …….. 341

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……... 356

Микола Скрипник. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……... 356

Наталія Скрипник. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ПОВНУ ВІДПОВІДНІСТЬ МСФЗ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 368

Olena Moshkovska, Yulia Manachynska. BANK LENDING TO BUSINESSES: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PATHWAYS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN UNION INTEGRATION ..…….. 380

Конон Багрій, Олексій Малярчук. ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 396

Ірина Мустеца. ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 405

Тетяна Томнюк. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ……..... 418

Любов Гут. АДАПТАЦІЯ НЕФІНАНСОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОСОЮЗУ …….. 428

Любов Гут ORCID:
https://orcid.org/0000-0001-8375-6740
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

АДАПТАЦІЯ НЕФІНАНСОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОСОЮЗУ

Економічний розвиток України характеризується взаємозв'язком таких факторів як: вимоги адаптації до стандартів Європейського Союзу (далі – ЄС) та обмежувальних наслідків тривалої збройної агресії. На сьогодні підприємства України функціонують у середовищі, яке диктує необхідність реагування на зовнішні шоки – соціальні, економічні та екологічні – і вимагає трансформації корпоративних практик відповідно до європейських підходів до сталого бізнес-управління.

Відповідно до офіційних даних Державної служби статистики України (Валовий внутрішній продукт у постійних цінах (2010–2025), б. д.), у 2022 році реальний валовий внутрішній продукт країни знизився на 28,8% у порівнянні із попереднім роком, що призвело до найбільшого економічного спаду в історії України. Однак вже у 2023 році економіка продемонструвала ознаки відновлення із зростанням на 5,5%, а у 2024 році – на 2,9%

Дерій & Гуменна-Дерій (2018) встановили, що концепція сталого розвитку бізнесу в Україні формується за допомогою трьох компонентів: соціальна справедливість, екологічна відповідальність та економічна ефективність. Цей підхід у наукових колах називають «потрійний підсумок» (3P), який оцінює діяльність компаній не тільки базуючись на фінансових показниках, а й з впливу на навколишнє середовище та соціальний стан. Для того, аби впровадити цей підхід, у компанії повинні розробити комплексну систему оцінки діяльності, яка поєднує соціальні, екологічні та фінансові показники, забезпечуючи відповідальне прийняття управлінських рішень.

ЄС у світовій практиці виступає одним із ініціаторів імплементації таких підходів у корпоративну політику. У межах директиви про нефінансову звітність Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Парокінна, б. д.) – середнім та великим підприємствам ЄС з 2024 року передбачено обов'язкове складання звітів за стандартами *European Sustainability Reporting Standards (ESRS),* що охоплюють управлінські, соціальні та екологічні показники діяльності. Такі вимоги значно розширюють сферу нефінансової звітності у порівнянні із попередньою системою: під CSRD підпадають компанії з чисельністю персоналу понад 250 осіб, річним доходом понад 40 млн євро або

активами понад 25 млн євро, а також неєвропейські компанії з виручкою в ЄС понад 150 млн євро.

В таблиці 1 наведено відмінні й спільні риси у процесі використання директиви CSRD та стандартів ESRS. Отож, директива CSRD забезпечує обов'язкове подання звітів для великих компаній, починаючи з 2025 року за даними 2024 року, що значно розширює кількість підприємств, зобов'язаних до прозорої нефінансової звітності. Натомість ESRS формалізують стандартизовані вимоги до структури звітності, включно з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності, через 12 окремих пакетів стандартів.

Таблиця 1

Порівняння вимог CSRD та стандартів ESRS

Компоненти	CSRD	ESRS
Обов'язкові звіти	Великі та котирувані компанії зобов'язані звітувати з 2025 р. за даними 2024 р.	Стандарти ESRS (12 пакетів) визначають структуру звітності за всіма аспектами ESG.
Розкриття даних	Обов'язкове розкриття нефінансових даних (екологічних, соціальних, управлінських) поряд з фінансовими.	ESRS включають загальні (ESRS 1–2), екологічні (E), соціальні (S) та управлінські (G) стандарти.
Поточні строки	Перші звіти подаватимуться у 2025–2026 роках для перших груп компаній.	ESRS застосовуються поетапно відповідно до вимог CSRD: великі компанії – з 2025 р., МСП – з подальшими строками.
Охоплення компаній	Має охоплювати приблизно 50 000 компаній у ЄС.	ESRS застосовуються до всіх організацій, що звітують за CSRD.
Цілі	Підвищити прозорість інвестиційних рішень через стандартизовану нефінансову звітність.	Забезпечити єдині методи розкриття даних про вплив діяльності на довкілля й суспільство.

**Джерело: складено автором на основі Сахарук (2024).*

Щодо розкриття даних, то директива CSRD передбачає обов'язкове представлення управлінських, соціальних та екологічних показників разом із фінансовими, у той час як стандарти ESRS характеризують методику їхнього збору й структуру, здійснюючи поділ на управлінські, загальні, соціальні, екологічні. Терміни подання звітів за CSRD визначені для перших груп компаній у 2025-2026 роках, тоді як ESRS (Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), 2024) визначають поетапне запровадження для різних категорій компаній, включаючи МСП, з урахуванням термінів відповідно до вимог директиви.

Щодо охоплення, CSRD передбачає приблизно 50 000 компаній у межах ЄС, включно з підприємствами, що здійснюють значну діяльність на європейському ринку, а ESRS застосовуються до всіх організацій, які підпадають під дію директиви (Директива ЄС про корпоративну звітність зі

сталого розвитку (CSRD): як нова директива трансформує ландшафт ESG-звітності, б. д.). Головною метою CSRD є підвищення прозорості інвестиційних рішень через стандартизовану нефінансову звітність, тоді як ESRS забезпечують єдині методи розкриття даних про вплив діяльності на довкілля та суспільство, створюючи основу для порівняльного аналізу й контролю ефективності управлінських рішень

Директива Європейського Союзу 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку (The European Parliament and the Council of the European Union, 2022) набрала чинності з 5 січня 2023 р. і значно розширює коло підприємств, зобов'язаних розкривати не лише фінансову, а й нефінансову інформацію про вплив своєї діяльності на довкілля, суспільство та управлінські практики. Сахарук (2024) зробила порівняння з попереднім режимом, який охоплював близько 11 700 компаній, нова директива передбачає розширення сфери звітності приблизно до 50 000 компаній, що включає не лише великі підприємства ЄС, а й компанії з іншими ознаками значної діяльності на європейських ринках. Сюди належать усі великі компанії – незалежно від того, чи вони є зареєстрованими в ЄС, а також підприємства, які мають дочірні підрозділи або філії в країнах блоку з оборотом понад 150 млн євро у ЄС протягом принаймні двох послідовних фінансових років (за даними оцінок Європейської Комісії).

У липні 2023 року Європейська Комісія затвердила Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS), які набули чинності з січня 2024 року. Стандарти ESRS охоплюють 12 незалежних пакетів, які описують вимоги до нефінансової звітності. До них входять: екологічні аспекти (управління водними ресурсами, зміни у кліматі, забруднення, біорізноманіття, циркулярна економіка тощо); соціальні питання (вплив на місцеві громади і споживачів, умови праці на роботі) та управлінські аспекти (корпоративне управління, ділова етика). Отже, окреслена структура звітності дозволяє поєднувати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю і створює базу для оцінки сталого розвитку підприємства.

У 2024 році, за інформацією PwC, кількість компаній, які мають звітувати за новими правилами CSRD, зросла майже втричі (Парокінна, б. д.). Така тенденція підсилює вимоги до прозорості оцінювання нефінансових ризиків, включно із впливом на права людини, клімат та соціальні умови праці. У такому разі для нашої держави виникає необхідність не тільки виконувати базові законодавчі вимоги, а й адаптувати національну практику звітності до європейських стандартів з урахуванням особливостей вітчизняного бізнес-середовища. За оцінками консалтингової компанії KPMG, компаніям необхідно розкривати понад сотню цільових метрик, що вимагає участі зацікавлених сторін у виробничо-постачальному ланцюжку організації (Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD): як нова директива трансформує ландшафт ESG-звітності, б. д.).

Як свідчать дані таблиці 2, Європейський Союз застосовує поетапний підхід до впровадження вимог корпоративної звітності зі сталого розвитку.

Таблиця 2

Етапи впровадження вимог Директиви CSRD для різних категорій підприємств (2024-2028 рр.)*

Категорія підприємств	Початок застосування	Перший звітний рік
Підприємства, що підпадали під NFRD (понад 500 працівників, суб'єкти суспільного інтересу)	01.01.2024	2025
Великі підприємства, що відповідають 2 із 3 критеріїв: активи понад 25 млн євро; дохід понад 50 млн євро; штат понад 250 працівників	01.01.2025	2026
Малі та середні підприємства, цінні папери яких допущені до торгів на регульованих ринках ЄС	01.01.2026	2027
Підприємства третіх країн (у т.ч. України) з філіями або дочірніми підприємствами в ЄС за умови чистого доходу в ЄС понад 150 млн євро	01.01.2028	2029

**Джерело: складено автором на основі The European Parliament and the Council of the European Union (2022).*

Для українських підприємств, які мають філії або дочірні компанії в країнах ЄС із значним обсягом операцій, критичним є 2028 рік, коли вимоги CSRD поширяться на них безпосередньо. Водночас компанії, що співпрацюють з європейськими партнерами у рамках ланцюгів постачання, вже зараз отримують запити щодо ESG-звітності, оскільки європейські замовники зобов'язані розкривати інформацію про соціальні та екологічні практики своїх контрагентів.

Україна послідовно рухається шляхом гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами у сфері корпоративної звітності. Малиновська та ін. (2025) зазначили, шо у жовтні 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, яка визначає дорожню карту імплементації вимог Директиви CSRD та стандартів ESRS до 2030 року.

Стратегія передбачає поетапне впровадження звітності для підприємств різних категорій з урахуванням їхнього розміру, галузевої належності та обсягу зовнішньоекономічної діяльності. На виконання Стратегії у лютому 2025 року Міністерство фінансів України оприлюднило проєкт Закону «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності зі сталого розвитку» (ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів, 2025).

Важливим елементом фінансово-аналітичного забезпечення сталого розвитку є система управлінського обліку, яка забезпечує керівництво

підприємства релевантною інформацією для прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень. На думку провідних вітчизняних науковців Дерій & Гуменна-Дерій (2018), управлінський облік необхідно розглядати як окремий бізнес-процес, що являє собою сукупність послідовних дій, зорієнтованих на отримання прибутку. Бізнес-процес на відміну від технологічного процесу передбачає не лише виробничу діяльність, а й отримання очікуваних доходів та належного прибутку. Завданням менеджерів є оцінка кожного технологічного процесу з точки зору витрат та економічної доцільності.

У контексті сталого розвитку традиційна система управлінського обліку потребує суттєвого розширення. До класичних об'єктів обліку – витрат, доходів, центрів відповідальності – додаються показники екологічного й соціального впливу. Зокрема, підприємства мають обліковувати обсяги викидів парникових газів, споживання енергії та води, утворення відходів, показники охорони праці, гендерного балансу, рівня оплати праці тощо. Це вимагає перегляду існуючих методик калькулювання собівартості продукції з урахуванням екологічних екстерналій, розробки системи трансфертного ціноутворення для внутрішніх екологічних послуг, упровадження механізмів внутрішнього вуглецевого ціноутворення.

На думку Скрипник (2025), цифровізація на сьогодні суттєво змінює підходи до управлінського обліку та фінансового аналізу, адже стає не лише інструментом автоматизації, а й механізмом підвищення ефективності управлінських рішень. За даними Сахарук (2024) очевидно, що серед цифрових інструментів на особливу увагу заслуговують системи планування ресурсів підприємства (ERP). Вони об'єднують різні сфери діяльності підприємства: логістику, облік, управління ресурсами та інші функції, і забезпечують комплексну оцінку фінансового стану підприємства. Також варто згадати й про спеціалізовані облікові програми, до яких відносяться: QuickBooks, Xero та Zoho Books.

Одними із головних елементів системи управління сталим розвитком підприємства є фінансове планування та бюджетування. Традиційний підхід орієнтується на максимізацію прибутку у короткостроковій перспективі. Його поступово витісняє інтегрований підхід, який враховує соціальні, екологічні та економічні обмеження. Літвіненко (2025) зазначає, що підприємства, які мають на меті реалізацію принципів сталого розвитку, створюють окремі бюджети та екологічні ініціативи, навчання персоналу у сфері ESG та корпоративної відповідальності, соціальні програми.

Такий підхід до фінансового планування набуває вагомого значення на тлі загальної економічної ситуації в Україні. Нижче розглянемо таблицю 3.

Таблиця 3

Динаміка ключових макроекономічних показників України у 2022–2024 роках**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Темп зміни реального ВВП, %	–28,8	+5,5	+2,9
Номінальний ВВП, млрд грн	5 191,1	6 540,8	7 658,7
Приплив прямих іноземних інвестицій, млрд дол. США	0,56	4,25	3,9*
Накопичені прямі іноземні інвестиції (на кінець року), млрд дол. США	51,9	55,2	58,1*
Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), %	126,6	105,1	112,0
Облікова ставка НБУ (на кінець року), %	25,0	15,0	13,5
Зростання гривневих депозитів бізнесу, %	–5,2	+14,3	+19,0

** – попередні дані.*

***Джерело: складено автором на основі даних: Держстат України (б. д.); Національний банк України (2025).*

Аналізуючи дані у таблиці 3 бачимо поступове відновлення економіки України після глибокого спаду 2022 року. Номінальний ВВП зріс з 5 191,1 млрд грн у 2022 році до 7 658,7 млрд грн у 2024 році. Особливу увагу привертає динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ): їхній приплив у 2023 році становив 4,25 млрд дол. США, що в 7,6 рази перевищує показник попереднього року. Із отриманих даних можна зробити висновок про збереження інвестиційної привабливості України навіть в умовах тривалого воєнного загострення.

За даними Європейської Бізнес Асоціації (Шабельніков, 2025), інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України у 2024 році зріс до 2,49 бала (з максимально можливих 5). Він перевищує показник 2023 року (2,44 бала) та демонструє кращі результати, ніж у 2013 році. Така динаміка вказує на поступове відновлення довіри міжнародних інвесторів та потенціалу українського бізнес-середовища до залучення капіталу, що створює фундамент для сталого економічного розвитку у середньостроковій перспективі.

Фінансова стійкість підприємства є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. У своєму Річному звіті за 2024 рік Національний банк України забезпечує стійкість фінансової системи країни у третій рік повномасштабної війни. Серед ключових досягнень: перехід до режиму гнучкого інфляційного таргетування з метою приведення інфляції до цілі 5% протягом трьох років; упровадження найбільшого від початку

повномасштабного вторгнення пакету валютних пом'якшень для бізнесу; збільшення чистого кредитного портфеля бізнесу в гривні на 21%, а населення – на 40%. За даними річного звіту НБУ (Національний банк України, 2025) за 2024 рік банківська система також розпочала активне фінансування проєктів з відновлення енергетичної інфраструктури на загальну суму 10,5 млрд грн.

Головня & Білоуско (2024) вважають, що важливим елементом фінансово-аналітичного забезпечення сталого розвитку є система зеленого фінансування, яка включає інструменти залучення капіталу для реалізації екологічних проєктів. У травні 2025 року Міністерство економіки України (В Україні запрацює Зелена платформа – цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу та громад, 2025) спільно з аналітичним центром DiXi Group та Офісом зеленого переходу розпочало роботу над створенням Зеленої платформи – цифрового каталогу доступних програм зеленого фінансування для бізнесу, комунальних і державних підприємств, територіальних громад. Станом на липень 2025 року платформа містить понад 60 програм зеленого фінансування, інтегрована у портал «Зроблено в Україні» та допомагає бізнесу і громадам швидко знаходити актуальні програми для впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих та низьковуглецевих рішень.

На думку Коваленко & Сергєєва (2025), поточний стан зеленого фінансування в Україні стикається з низкою серйозних викликів, що перешкоджають його повноцінному розвитку.

По-перше, спостерігається недостатнє використання існуючих механізмів та інструментів зеленого інвестування, які не повною мірою адаптовані до специфічних потреб національної економіки.

По-друге, критично бракує прозорості й стандартизації в оцінці зелених інвестицій. По-третє, відсутність чітких методичних підходів до оцінювання ESG-ризиків створює значні прогалини у системному управлінні ризиками сталого розвитку підприємств.

Подолання цих перешкод є ключовим для формування ефективного й передбачуваного ринку зеленого фінансування в Україні, який зможе забезпечити економічну, екологічну та соціальну стійкість.

Водночас міжнародний досвід створення спеціалізованих «зелених» банків може бути корисним для України у контексті фінансування заходів зеленого відновлення.

Міжнародна фінансова підтримка відіграє критичну роль у забезпеченні сталого розвитку української економіки в умовах воєнного стану. У лютому 2024 року Європейська Рада схвалила рішення про надання Україні 50 млрд євро у рамках програми Ukraine Facility на період 2024–2027 років. Ці кошти спрямовуються як у державний, так і в приватний сектори економіки для фінансування бюджетних витрат та реалізації стратегічних проєктів, у тому числі пов'язаних із зеленою трансформацією. Міністерство захисту довкілля та

природних ресурсів України (2024) зазначає, що завдяки міжнародній підтримці та успішному проходженню чотирьох переглядів програми розширеного фінансування МВФ, Україна отримала у 2024 році 42 млрд дол. США зовнішнього фінансування, що значно посилило стійкість економіки та фінансового сектору.

Система внутрішнього контролю та ризик-менеджменту є невід'ємною складовою фінансово-аналітичного забезпечення сталого розвитку. В умовах зростаючих вимог до ESG-звітності підприємства змушені розширювати периметр внутрішнього контролю, включаючи до нього верифікацію нефінансових показників. Директива CSRD передбачає обов'язкову вимогу щодо надання обмеженої впевненості (limited assurance) для звітів зі сталого розвитку, з перспективою переходу до розумної впевненості (reasonable assurance) у подальшому. Це означає, що аудиторські фірми та підприємства мають розбудовувати компетенції у сфері верифікації ESG-даних, що створює нові виклики та можливості для розвитку ринку аудиторських послуг.

Зоріна & Зорін (2025) наголошують на важливості узгодження процедур контролю та обліку. Вчені вважають, що для ефективної координації цих систем необхідно використовувати наступні принципи.

1. Системи мають відповідати специфіці бізнес-моделі підприємства, забезпечуючи при цьому релевантність та адаптивність управлінським процесам.

2. Доцільно охоплювати усі бізнес-процеси для узгодженості облікових даних та їхньої цілісності.

3. Матрицю ризиків варто активно застосовувати для того, щоб попередити можливі ризики та оцінити потенційні загрози.

Значну увагу дослідники зосереджують на превентивній автоматизації обліку та контролю, що підвищує точність прийнятих рішень та зменшує кількість можливих помилок.

Інноваційно-інвестиційний розвиток є базовою передумовою сталого економічного відновлення українських підприємств у післявоєнний період. За даними науковців (Малиновська та ін., 2025) пріоритетними напрямами державної політики щодо стимулювання такого розвитку є: розвиток кластерних структур; створення цифрових платформ; розширення інструментів зеленого фінансування; партнерство бізнесу, науки й влади.

Порівняльний аналіз стандартів ESG-звітності, наведений у таблиці 4, демонструє різноманіття методологічних підходів до розкриття нефінансової інформації на глобальному рівні. Серед підходів виділяють саме ESRS, обов’язкові для компаній у межах ЄС, характеризуються найбільш всеохопним дизайном. Їх базою є принцип подвійної суттєвості (double materiality), який передбачає паралельну оцінку впливу діяльності підприємства на довкілля й суспільство, а також зворотного впливу соціальних та екологічних факторів на стійкість бізнесу і фінансові результати. Застосування такого підходу сприятиме інтеграції нефінансових показників у систему управлінських

рішень і формує баланс між вимогами прозорості, корпоративної відповідальності та економічної ефективності діяльності підприємств.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика стандартів ESG-звітності*

Характеристика	ESRS (ЄС)	GRI Standards	ISSB (IFRS S1/S2)
Обов'язковість застосування	Обов'язкові в ЄС	Добровільні	Залежить від юрисдикції
Принцип суттєвості	Подвійна суттєвість	Суттєвість впливу	Фінансова суттєвість
Кількість стандартів	12 галузево-незалежних	3 універсальних + 34 тематичних	2 (загальні вимоги + клімат)
Цільова аудиторія	Широке коло стейкхолдерів	Широке коло стейкхолдерів	Інвестори
Верифікація	Обов'язкова (limited assurance)	Рекомендована	Залежить від юрисдикції

**Джерело: складено автором на основі: ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів (2025); Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD): як нова директива трансформує ландшафт ESG-звітності (б. д.).*

Стандарти GRI залишаються найбільш поширеними у світі та орієнтовані на розкриття інформації для широкого кола зацікавлених сторін. Стандарти ISSB (IFRS S1 та IFRS S2), розроблені Радою з Міжнародних стандартів сталого розвитку, зосереджені на потребах інвесторів та орієнтовані переважно на фінансову суттєвість. Для українських підприємств оптимальною стратегією є застосування стандартів ESRS як основи, з можливістю використання елементів GRI та ISSB для задоволення потреб різних груп стейкхолдерів.

Прозорість фінансової звітності є фундаментальною умовою забезпечення довіри інвесторів та інших зацікавлених сторін до підприємства. В умовах євроінтеграції українські компанії мають не лише дотримуватися національних стандартів бухгалтерського обліку, а й бути готовими до застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), які є обов'язковими для компаній, цінні папери яких котируються на європейських біржах. Інтеграція фінансової та нефінансової звітності у єдиний комплект річної звітності, передбачена Директивою CSRD, вимагає переосмислення підходів до формування інформаційної політики підприємства та забезпечення узгодженості між різними компонентами корпоративної звітності.

Залучення фінансових ресурсів для реалізації ініціатив у сфері сталого розвитку потребує використання спеціалізованих фінансових інструментів, які орієнтовані на поєднання економічної доцільності з екологічними й соціальними цілями. До таких інструментів відносять: соціальні облігації, зелені облігації, облігації сталого розвитку, а також кредити, прив’язані до досягнення визначених показників сталого розвитку (ESG-linked loans). Однак

національний ринок зеленого фінансування перебуває наразі на стадії становлення, його потенціал є вагомим, перш за все крізь призму післявоєнного відновлення та структурної модернізації економіки.

Головня & Білоуско (2024) вважають, що інвестиції у зелений бізнес мають мультиплікативний характер: поряд із поліпшенням екологічних показників вони сприяють зростанню міжнародної конкурентоспроможності підприємств і розширенню їх присутності на глобальному ринку

Провідним кроком у розвитку фінансової інфраструктури стало створення у січні 2026 року Національної установи розвитку на базі Фонду розвитку підприємництва, діяльність якої орієнтована на мобілізацію фінансових ресурсів для відновлення економіки та підтримку інноваційних бізнес-ініціатив. Роль фінансового аналізу в забезпеченні сталого розвитку полягає у комплексній оцінці не лише фінансового стану підприємства, а й його готовності до трансформації бізнес-моделі відповідно до принципів сталого розвитку.

В реаліях сьогодення традиційні показники фінансового стану, зокрема ліквідність, платоспроможність, ділова активність та рентабельність, поступово втрачають статус самодостатніх індикаторів ефективності діяльності підприємства. Вони частіше доповнюються спеціалізованими ESG-метриками, що відображають соціальні, управлінські та екологічні аспекти функціонування бізнесу. До таких показників відносять: частка жінок у керівних органах управління, інтенсивність водоспоживання, обсяг інвестицій у НДДКР у сфері екологічних інновацій.

Інтеграція нефінансових та фінансових індикаторів у єдину систему аналітичного забезпечення створює підґрунтя для прийняття стратегічно злагоджених управлінських рішень, які орієнтуються не лише на короткострокову економічну результативність, а й на довгострокові екологічні й соціальні наслідки господарської діяльності. Такий підхід дозволить забезпечити збалансовану модель оцінювання ефективності бізнесу, орієнтовану на поєднання стійкості розвитку, відповідальності та прибутковості.

Підводячи підсумок варто підкреслити, що фінансово-аналітичні механізми забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції мають взаємопов’язаний характер. Вони охоплюють систему управлінського обліку та фінансового аналізу, побудовану з урахуванням принципу подвійної суттєвості; інструменти фінансового планування та бюджетування, інтегровані з соціальними та екологічними пріоритетами; механізми залучення зеленого фінансування для реалізації сталих бізнес-ідей; систему внутрішнього контролю та верифікацію ESG-даних; а також інтегровану корпоративну звітність, що відповідає вимогам Директиви CSRD і стандартів ESRS.

Для українських підприємств адаптація до європейських стандартів нефінансової звітності виступає не лише об’єктивною потребою дотримання регуляторних вимог, але й як стратегічний інструмент підвищення

конкурентоспроможності на міжнародній арені, зміцнення інвестиційної привабливості та формування фінансово стійкої бази для післявоєнного відновлення економіки.

References:

В Україні запрацює Зелена платформа – цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу та громад. (2025, 21 травня). Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. https://me.gov.ua/News/Detail/0b940846-53a5-46fa-bebc-f6db7febbd16

Головня, Ю. І., & Білоуско, Т. М. (2024). Інвестиції в зелений бізнес та сталий розвиток. *Економіка і регіон, 3*(94). 114–121. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3489

Держстат України. (б. д.). *Валовий внутрішній продукт у постійних цінах (2010–2025)*. https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_post_u.htm

Дерій, В. А., & Гуменна-Дерій, М. В. (2018). Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2*(40). 12–18. https://doi.org/10.26642/pbo-2018-2(40)-12-18

Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD): як нова директива трансформує ландшафт ESG-звітності. (б. д.). KPMG. https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/03/get-ready-for-a-new-level-of-esg-reporting.html

Зоріна, О. А., & Зорін, А. В. (2025). Імплементація процедур управлінського обліку в процедури системи управлінського контролю: координація інструментарію. *Статистика України, 109*(2), 110–117. https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.11

Коваленко, В., & Сергєєва, О. (2025). Зелений банкінг: сучасна траєкторія сталого розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління, 1*(41), 287–300. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-287-300

Літвіненко, О. (2025, 13 травня). *Golden Standard для компаній ESG в бізнесі: як запровадити стандарти сталого розвитку та чому це важливо для роботи в Україні та ЄС?* Forbes Ukraine. https://forbes.ua/company/noviy-golden-standard-dlya-ukrainskikh-kompaniy-shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vzhe-ne-prosto-reputatsiya-a-biznes-neobkhidnist-rozpovidae-ekspertka-oleksandra-litvinenko-13052025-29709

Малиновська, Ю. В., Кубрак, А. С., Мац, Ю. І., & Шендюк, Р. О. (2025). Інноваційно-інвестиційні пріоритети сталого відновлення українських підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, 4*(18). 211–223. https://doi.org/10.32750/2025-0418

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. (2024, 19 квітня). *Зелене відновлення України – це шанс на розвиток для бізнесу і можливість побудувати стійку, адаптовану інфраструктуру*. Урядовий

портал. https://www.kmu.gov.ua/news/zelene-vidnovlennia-ukrainy-tse-shans-na-rozvytok-dlia-biznesu-i-mozhlyvist-pobuduvaty-stiiku-adaptovanu-infrastrukturu

Національний банк України. (2025, 1 травня). *Річний звіт Національного банку України за 2024 рік*. https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik

Парокінна, А. (б. д.). *Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD)*. PwC. https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html

Сахарук, Т. (2024, 23 травня). *Сталий розвиток – тепер вимога закону. До чого готуватися українському бізнесу?* Mind.ua. https://mind.ua/openmind/20273979-stalij-rozvitok-teper-vimoga-zakonu

Скрипник, С. (2025). Адаптація систем управлінського обліку до сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*, *2*(53), 78-85. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-11

Шабельніков, А. (2025, 29 січня). *Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року*. Національна Асоціація Адвокатів України. https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini.html

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). (n. d.). PwC. https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/esg/nem_penzugyi_jelentestetel/csrd.html

ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів. (2025, 15 травня). BDO Україна. https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards

The European Parliament and the Council of the European Union. (2022, December 16). 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 (Text with EEA relevance). EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464