



DOI: 10.58423/2786-6742/2026-12-272-284  
УДК 657.1:658.5:502.131.1

### Анна КОСТЯКОВА

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ORCID: [0000-0001-5026-0087](https://orcid.org/0000-0001-5026-0087)

Scopus Author ID: [57366362500](https://scopus.org/authorid/57366362500)

e-mail: [anna.kostyakova@ukr.net](mailto:anna.kostyakova@ukr.net)

## ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ЗВІТНОСТІ У СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: КОНЦЕПТУАЛЬНА ТРАНСФОРМАЦІЯ BALANCED SCORECARD

**Анотація.** У статті досліджено проблематику інтеграції ESG-звітності (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного управлінського обліку підприємств на основі модифікованої моделі Balanced Scorecard (BSC). Актуальність дослідження зумовлена трансформацією глобального бізнес-середовища, посиленням регуляторних вимог у сфері нефінансової звітності, зокрема впровадженням директиви CSRD та стандартів ESRS, а також зростанням ролі ESG-показників у процесах інвестування та управління ризиками. Обґрунтовано, що традиційні фінансові індикатори не забезпечують комплексної оцінки ефективності підприємства в умовах сталого розвитку. Методологічною основою дослідження є системний аналіз, узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз європейських стандартів нефінансової звітності (GRI, ESRS, TCFD, SASB), а також концептуальне моделювання. У результаті дослідження доведено, що стратегічний управлінський облік виступає інтеграційною платформою для поєднання фінансових і нефінансових показників, створюючи методологічне підґрунтя для впровадження ESG. Запропоновано розширення класичної моделі BSC шляхом інтеграції ESG-показників у всі її перспективи та введення п'ятої перспективи — «сталий розвиток», яка концентрує екологічні, соціальні та управлінські KPI. Запропоновано ESG-орієнтовані показники для кожної перспективи BSC, що дозволятимуть операціоналізувати нефінансові фактори у системі стратегічного контролю.

Досліджено, що синергія ESG та BSC сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, зниженню нефінансових ризиків та формуванню довгострокової вартості бізнесу. Водночас інтеграція ESG актуалізує низку викликів, пов'язаних із методологією вимірювання, стандартизацією показників та цифровою трансформацією управлінського обліку. Запропонована концептуальна модель інтеграції ESG у BSC може бути використана як практичний інструмент стратегічного управлінського обліку, особливо для українських підприємств у контексті гармонізації з європейськими стандартами та інтеграції у міжнародні ринки капіталу.

**Ключові слова:** BSC; ESG; стратегічний управлінський облік; сталий розвиток; інтегрована звітність; корпоративне управління; інклюзивність, нефінансові показники.

**JEL Classification:** M41, M14, Q56, G32.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



**Absztrakt.** A tanulmány az ESG-jelentéstétel (Environmental, Social, Governance) integrációjának problémakörét vizsgálja a vállalatok stratégiai vezetői számviteli rendszerébe, a Balanced Scorecard (BSC) módosított modellje alapján. A kutatás aktualitását a globális üzleti környezet átalakulása, a nem pénzügyi jelentéstétel területén erősödő szabályozói követelmények – különösen a CSRD irányelv és az ESRS standardok bevezetése –, valamint az ESG-mutatók szerepének növekedése a befektetési folyamatokban és a kockázatkezelésben indokolja. A tanulmány alátámasztja, hogy a hagyományos pénzügyi indikátorok nem biztosítanak átfogó értékelést a vállalat teljesítményéről a fenntartható fejlődés feltételei között. A kutatás módszertani alapját a rendszerelvű elemzés, a tudományos források összegzése, az európai nem pénzügyi jelentéstételi standardok (GRI, ESRS, TCFD, SASB) összehasonlító elemzése, valamint a koncepcionális modellezés képezi.

A kutatás eredményei igazolják, hogy a stratégiai vezetői számvitel integrációs platformként szolgál a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók összekapcsolására, ezáltal módszertani alapot teremt az ESG bevezetéséhez. A tanulmány javasolja a klasszikus BSC-modell kiterjesztését az ESG-mutatók valamennyi nézőpontba történő integrálásával, valamint egy ötödik nézőpont – a „fenntartható fejlődés” – bevezetésével, amely az ökológiai, társadalmi és irányítási KPI-kat koncentrálná. Emellett ESG-orientált mutatószámokat határoz meg a BSC egyes nézőpontjaihoz, amelyek lehetővé teszik a nem pénzügyi tényezők operacionalizálását a stratégiai kontrollrendszerben.

Megállapításra kerül, hogy az ESG és a BSC közötti szinergia hozzájárul a vállalatok befektetési vonzerejének növeléséhez, a nem pénzügyi kockázatok mérsékléséhez, valamint az üzleti érték hosszú távú teremtéséhez. Ugyanakkor az ESG integrációja számos kihívást is előtérbe helyez, különösen a mérési módszertan, a mutatók standardizálása és a vezetői számvitel digitális transzformációja terén.

A javasolt, az ESG BSC-be történő integrálására vonatkozó koncepcionális modell gyakorlati eszközként alkalmazható a stratégiai vezetői számvitelben, különösen az ukrán vállalkozások számára az európai standardokhoz való harmonizáció, illetve a nemzetközi tőkepiacokba történő integráció kontextusában.

**Kulcsszavak:** BSC; ESG; stratégiai vezetői számvitel; fenntartható fejlődés; integrált jelentéstétel; vállalatiirányítás; inkluzivitás; nem pénzügyi mutatók.

**Abstract.** The article examines the issue of integrating ESG reporting (Environmental, Social, Governance) into the system of strategic management accounting of enterprises based on the modified Balanced Scorecard (BSC) model. The relevance of the study is due to the transformation of the global business environment, the strengthening of regulatory requirements in the field of non-financial reporting, in particular, the implementation of the CSRD directive and ESRS standards, as well as the growing role of ESG indicators in investment and risk management processes. It is substantiated that traditional financial indicators do not provide a comprehensive assessment of the efficiency of the enterprise in the context of sustainable development. The methodological basis of the study is a systematic analysis, generalization of scientific sources, comparative analysis of European non-financial reporting standards (GRI, ESRS, TCFD, SASB), as well as conceptual modeling. The study proves that strategic management accounting acts as an integration platform for combining financial and non-financial indicators, creating a methodological basis for the implementation of ESG. An expansion of the classical BSC model is proposed by integrating ESG indicators into all its perspectives and introducing a fifth perspective - "sustainable development", which concentrates environmental, social and management KPIs. ESG-oriented indicators are proposed for each BSC perspective, which will allow for the operationalization of non-financial factors in the strategic control system.

It is studied that the synergy of ESG and BSC contributes to increasing the investment attractiveness of enterprises, reducing non-financial risks and forming long-term business value. At the same time, ESG integration actualizes a number of challenges related to the measurement methodology, standardization of indicators and digital transformation of management accounting.



*The proposed conceptual model of ESG integration into BSC can be used as a practical tool for strategic management accounting, especially for Ukrainian enterprises in the context of harmonization with European standards and integration into international capital markets.*

**Keywords:** BSC; ESG; strategic management accounting; sustainable development; integrated reporting; corporate governance; inclusion, non-financial indicators.

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес функціонує в умовах глибоких трансформацій, зумовлених глобалізацією, цифровізацією та посиленням вимог до корпоративної відповідальності. Традиційні фінансові показники вже не забезпечують комплексної оцінки ефективності підприємства. Інвестори, регулятори, споживачі та суспільство дедалі більше орієнтуються на нефінансові аспекти діяльності, що відображають екологічний вплив, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління.

Особливої ваги набувають міжнародні регуляторні ініціативи: зокрема, європейська директива CSRD та стандарти ESRS, які вимагають від компаній формування інтегрованої звітності, що поєднує фінансові та нефінансові дані. Це створює нові виклики для корпоративного обліку та систем управлінського контролю. Фінансові інститути дедалі частіше враховують нефінансові ризики при ухваленні рішень щодо фінансування, а ESG-показники стають ключовим критерієм доступу до капіталу.

Прозорість бізнесу та відповідальність перед стейкхолдерами формують довіру, яка перетворюється на стратегічний актив у глобальній економіці. Ефективність стратегічного управлінського обліку потребує нових інструментів для відображення нефінансових факторів. У цьому контексті інтеграція ESG у систему Balanced Scorecard (BSC) відкриває можливості для створення багатовимірної моделі стратегічного контролю, що поєднує фінансові та нефінансові показники.

Для українських підприємств актуальність теми посилюється необхідністю гармонізації з європейськими стандартами, що є передумовою інтеграції у міжнародні ринки та підвищення інвестиційної привабливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що сучасні дослідження концентруються на проблемі інтеграції ESG у корпоративний та стратегічний управлінський облік, зокрема праці зарубіжних учених зосереджені на різних аспектах цієї проблематики: Adur A. J., Srivastava N., Laxmi K. V., Mishra A., Rao J. M. досліджують інтеграцію ESG-факторів у фінансову звітність, акцентуючи на теоретичних засадах та практичних методах формування сталого обліку [1]; Balogun A. аналізує еволюцію корпоративної звітності від традиційних фінансових показників до інтегрованих ESG-метрик та їхній вплив на інвестиційні рішення [2]; Garefalakis S., Angelaki E., Spinthoropoulos K., Tsamis G. досліджують практичне впровадження ESG-показників у BSC на прикладі муніципальних організацій, доводячи ефективність інтеграції нефінансових даних у систему управління [3]; Michalski D. розглядає операціоналізацію ESG-стратегії через BSC у компаніях FMCG, демонструючи можливості включення нефінансових KPI у стратегічний



контроль [4]. Міжнародні стандарти (CSRD, ESRS, GRI) [5,6,7] формують нормативну основу для практичного впровадження інтегрованої звітності. Це підтверджує як наукову, так і практичну актуальність обраної теми дослідження.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на численні дослідження та практичні напрацювання, низка аспектів інтеграції ESG у стратегічний управлінський облік залишається недостатньо розробленою: методологічна невизначеність інтеграції ESG у BSC-включення нефінансових показників у систему стратегічного контролю за відсутності узгодженої концептуальної моделі щодо забезпечення системності та універсальності застосування ESG; недостатня операціоналізація ESG-показників у стратегічному управлінському обліку щодо розробки KPI, що відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти; гармонізація з європейськими стандартами (CSRD, ESRS) тощо.

**Формулювання цілей статті (визначення завдань).** Метою дослідження є наукове обґрунтування концептуальних засад інтеграції ESG-показників у систему стратегічного управлінського обліку через синергію з BSC, що забезпечує багатовимірний стратегічний контроль, прозорість та відповідальність корпоративного обліку відповідно до європейських стандартів.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження: визначити роль корпоративного та стратегічного управлінського обліку в багатовимірній системі управління та формуванні інтегрованої звітності; проаналізувати концепцію ESG-показників та її роль у формуванні довгострокової вартості підприємства; дослідити стандарти нефінансової звітності (GRI, ESRS, TCFD, SASB), їх підхід до регламентації KPI; обґрунтувати взаємозв'язок ESG та BSC через можливість розширення класичної моделі BSC п'ятою перспективою «Сталий розвиток».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Переосмислення корпоративного обліку як інтегрованої системи пов'язано із сферою охоплення не лише традиційних фінансових показників, а й нефінансових аспектів діяльності підприємства, що відображають його екологічний, соціальний та управлінський вплив. Він виступає основою для формування інтегрованої звітності, яка відповідає сучасним вимогам прозорості та сталого розвитку.

За результатами систематичного огляду літературних джерел, стратегічний управлінський облік (Strategic Management Accounting, SMA) позиціонується як ключовий інструмент підвищення організаційної ефективності та конкурентоспроможності. SMA забезпечує інтеграцію фінансових і нефінансових показників у єдину систему управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічного середовища та приймати стратегічно обґрунтовані рішення [8]. Автори підкреслюють, що SMA виходить за межі традиційного контролінгу, оскільки враховує зовнішні фактори, конкурентні умови та довгострокові цілі компанії.

Інші дослідження акцентують увагу на тому, що сучасні практики SMA



дедалі більше орієнтовані на інтеграцію нефінансових даних, які відображають стратегію сталого розвитку. Це означає, що управлінський облік перестає бути виключно інструментом фінансового контролю й трансформується у багатовимірну систему, здатну враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства [9].

Таким чином, стратегічний управлінський облік у сучасних умовах виступає інтеграційною платформою, яка поєднує фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи стратегічний контроль, прозорість та довгострокову стійкість бізнесу, що створює методологічне підґрунтя для подальшої інтеграції ESG-звітності.

Концепція ESG-звітності (Environmental, Social, Governance) ґрунтується на інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему корпоративного обліку та стратегічного управління. Вона спрямована на забезпечення прозорості бізнесу, підвищення довіри стейкхолдерів та формування довгострокової вартості підприємства.

Науковці підкреслюють, що ESG-звітність є інструментом, який дозволяє підприємствам враховувати нефінансові ризики та можливості у стратегічному плануванні. Зокрема, Eccles R. G. та Krzus M. P. зазначають, що інтегрована звітність, яка включає ESG-показники, формує нову парадигму корпоративної прозорості та підвищує конкурентоспроможність компаній [10]. Дослідження Friede G., Busch T., Bassen A. доводить, що врахування ESG-факторів позитивно корелює з фінансовими результатами підприємств, оскільки знижує ризики та підвищує інвестиційну привабливість [11]. Інвестори дедалі частіше використовують ESG-метрику як критерій доступу до капіталу.

Європейські стандарти нефінансової звітності (GRI, ESRS, TCFD, SASB) створюють нормативну та методологічну основу для інтеграції ESG у корпоративний та стратегічний управлінський облік [12], зокрема:

1. Global Reporting Initiative (GRI) є одним із найпоширеніших міжнародних стандартів нефінансової звітності, який забезпечує уніфіковану методологію розкриття інформації про сталий розвиток. За даними досліджень, застосування GRI сприяє підвищенню довіри інвесторів та стейкхолдерів, оскільки дозволяє порівнювати нефінансові показники між компаніями [13].
2. European Sustainability Reporting Standards (ESRS) розроблені EFRAG, деталізують вимоги директиви CSRD та встановлюють чіткі критерії оцінки суттєвості нефінансових даних. Вони забезпечують інтеграцію ESG-показників у корпоративну звітність та створюють основу для формування єдиного інформаційного простору в ЄС [5].
3. Рекомендації Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) спрямовані на розкриття інформації про кліматичні ризики та їхній вплив на фінансову стабільність підприємств. Вони формують основу для стратегічного управління ризиками та інтеграції кліматичних факторів у корпоративний облік [14]. У 2023 році контроль за впровадженням стандартів передано IFRS.



4. Стандарти Sustainability Accounting Standards Board (SASB) орієнтовані на галузеву специфіку та визначають ключові нефінансові показники, що мають стратегічне значення для інвесторів. Їх застосування дозволяє підприємствам формувати більш релевантну та інвестиційно привабливу звітність [15].

Науковці Kaplan R. S., Norton D. P. підкреслюють, що стратегічний контроль має враховувати нефінансові аспекти діяльності, оскільки вони безпосередньо впливають на довгострокову ефективність бізнесу [16]. Це свідчить про необхідність багатовимірного підходу до оцінки результатів й створює основу для інтеграції ESG-показників у систему стратегічного контролю.

Дослідження групи вчених Friede G., Busch T., Bassen A. доводить, що врахування ESG-факторів знижує інвестиційні та операційні ризики, оскільки дозволяє компаніям прогнозувати вплив екологічних та соціальних викликів на бізнес-модель [11]. ESG-метрики стають важливим елементом системи ризик-менеджменту, забезпечуючи баланс між фінансовою стабільністю та соціальною відповідальністю.

Логічним продовженням розвитку стратегічного управлінського обліку як багатовимірної системи управління, на нашу думку, є інтеграція ESG у систему BSC. Класична модель BSC, запропонована Kaplan R. S. та Norton D. P., включає чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [16]. Вона забезпечує трансформацію місії та стратегії підприємства у KPI - вимірювані показники.

Сучасні дослідження доводять, що включення ESG-показників у BSC дозволяє розширити її функціонал, перетворивши систему на інструмент багатовимірного стратегічного контролю. Зокрема, Michalski D. доводить, що операціоналізація ESG-стратегії через BSC у FMCG-компаніях забезпечує інтеграцію нефінансових KPI у стратегічні карти, що підвищує довгострокову ефективність бізнесу [4]. Однак сучасні виклики сталого розвитку та вимоги європейських стандартів (CSRD, ESRS, GRI, TCFD, SASB) потребують розширення цієї моделі шляхом інтеграції ESG-показників.

Дослідження науковців Garefalakis S., Angelaki E., Spinthiropoulos K., Tsamis G. демонструє практичне впровадження ESG-показників у BSC на прикладі муніципальних організацій. Автори доводять, що ESG-метрики можуть бути інтегровані у всі перспективи SBSC, формуючи систему управління, яка враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності [3].

Інтеграція ESG у BSC через систему KPI сталого розвитку, що відображає екологічні, соціальні та управлінські аспекти представлено в табл.1:

- Environmental (E) – інтегрується у перспективу внутрішніх процесів та фінансову ефективність через управління ресурсами та екологічними ризиками.
- Social (S) – співвідноситься з клієнтською перспективою та навчанням і розвитком, формуючи соціальну відповідальність та розвиток персоналу.
- Governance (G) – охоплює всі перспективи, забезпечуючи прозорість,

етику та ефективність управління.

KPI «Інтенсивність енергоспоживання» в межах ESRS E1-5 визначається як відношення загального обсягу спожитої енергії до релевантного показника діяльності підприємства [6]. У дослідженні використано показник чистого доходу, що відповідає вимогам ESRS щодо порівнюваності та інтеграції нефінансових і фінансових показників у системі стратегічного обліку.

KPI «Частка зелених інвестицій» у межах ESRS E1-1 визначається як відношення обсягу капітальних інвестицій, узгоджених з цілями кліматичного переходу та вимогами таксономії ЄС, до загального обсягу капітальних інвестицій підприємства [6]. Зазначений показник використовується для оцінювання реалістичності transition plan та інтегрується в систему стратегічного й управлінського обліку як індикатор довгострокової екологічної трансформації бізнес-моделі.

У межах ESRS G1 KPI «ESG-ризик» доцільно кількісно оцінювати через інтегральний показник фінансової експозиції до ризиків управлінського характеру, який формується на основі імовірності їх реалізації, потенційного фінансового впливу та результатів оцінки подвійної суттєвості [6]. Такий підхід забезпечує інтеграцію ESG-ризиків у систему фінансового планування, бюджетування та управлінського обліку.

У межах ESRS S4 KPI «Індекс довіри клієнтів» доцільно розглядати як інтегральний соціальний показник KPI, що агрегує інформацію про якість і безпеку продукції, рівень клієнтських скарг, захист персональних даних та прозорість взаємодії зі споживачами [6]. Формування такого індексу на основі нормалізованих KPI та результатів оцінки подвійної суттєвості забезпечує його відповідність вимогам стандартизованої нефінансової звітності та можливість інтеграції в систему BSC.

У межах стандарту ESRS E5 KPI «Частка екологічних продуктів» розглядається як ключовий показник ефективності переходу підприємства до циркулярної економіки [6]. Даний KPI дозволяє кількісно оцінити рівень інтеграції принципів сталого дизайну на всіх етапах життєвого циклу продукції, повторного використання ресурсів та екологічної відповідальності у продуктивний портфель підприємства, зниження негативного впливу на довкілля та бути інтегрованим у п'яту перспективу BSC.

Таблиця 1

Інтеграція ESG-показників у BSC відповідно до вимог ESRS\*

Перспектива SBSC	ESG-компонента	KPI	Формула / метод розрахунку	Одиниця виміру	Джерела даних управлінського обліку	Відповідність ESRS
Фінансова	E	Інтенсивність енергоспоживання	Загальне споживання енергії / Релевантний показн. діяльн. підприємства (Чистий дохід)	кВт год / тис. євро	Бюджет енергоспоживання, фінансовий облік	ESRS E1-5
	E	Частка	Інвестиції в ESG-	%	Інвестиційний	ESRS E1-1



Перспектива SBSC	ESG-компонента	KPI	Формула / метод розрахунку	Одиниця виміру	Джерела даних управлінського обліку	Відповідність ESRS
		«зелених» інвестицій	проекти / Загальні капітальні інвестиції × 100%		бюджет, CAPEX	
	G	ESG-ризик у фінансовому плануванні	Ідентифіковані ESG-ризик / Загальні ризик × 100%	%	Ризик-реєстр, стратегічний контролінг	ESRS G1
Клієнтська	S	Індекс довіри клієнтів	(Кількість позитивних ESG-оцінок / Загальна кількість опитувань) × 100%	%	CRM, нефінансова аналітика	ESRS S4
	E	Частка екологічних продуктів	Дохід від еко-продукції / Загальний дохід × 100%	%	Управлінський облік продажів	ESRS E5
Внутрішні процеси	E	Інтенсивність викидів CO <sub>2</sub>	Загальні викиди CO <sub>2</sub> / Обсяг виробництва	т CO <sub>2</sub> / од.	Облік викидів, управлінський облік	ESRS E1
	E	Рівень переробки відходів	Перероблені відходи / Загальні відходи × 100%	%	Облік відходів, екологічний контролінг	ESRS E5
	G	Дотримання етичних стандартів	Кількість порушень кодексу етики / Середньоблікова чисельність персоналу	од./чол.	Внутрішній аудит, комплаєнс	ESRS G1
Навчання та розвиток	S	Частка персоналу з ESG-компетенціями	Кількість працівників, що пройшли ESG-тренінги / Середньоблі. чис. персоналу × 100%	%	HR-облік, бюджети навчання	ESRS S1
	S	Індекс різноманітності (інклюзія) персоналу (D <sub>gender</sub> /D <sub>age</sub> /D <sub>soc</sub> )	$D_{age} = 1 - \sum_{i=1}^k p_i^2$ $D_{gender} = 1 - \left  \frac{N_m - N_f}{N_{emp}} \right $ $D_{soc} = \frac{N_{div}}{N_{emp}}$	індекс	HR-аналітика	ESRS S1
Сталий розвиток	ESG	Інтегральний ESG-індекс	Зважена сума E, S, G KPI	бал / індекс	Інтегрована звітність	ESRS E, S, G

\*Авторська розробка з урахуванням вимог ESRS (E1–E5, S1–S4, G1) [6]

Відповідно до вимог ESRS E1 KPI «Показник інтенсивності викидів CO<sub>2</sub>» використовується як відносний ключовий індикатор кліматичної



результативності, що забезпечує порівнянність рівня вуглецевого навантаження підприємств незалежно від масштабу їх діяльності та слугує інформаційною основою для прийняття управлінських і стратегічних рішень [6].

Відповідно до вимог ESRS E5 KPI «Рівень переробки відходів» використовується як ключовий відносний показник екологічної результативності, що відображає ступінь впровадження принципів циркулярної економіки та забезпечує кількісну оцінку ефективності управління матеріальними потоками підприємства [6].

Відповідно до ESRS G1 KPI «Рівень дотримання етичних стандартів» виступає інтегральним індикатором якості корпоративного управління та ефективності системи внутрішнього контролю, що безпосередньо впливає на нефінансові ризики, інвестиційну привабливість та довгострокову стійкість підприємства [6].

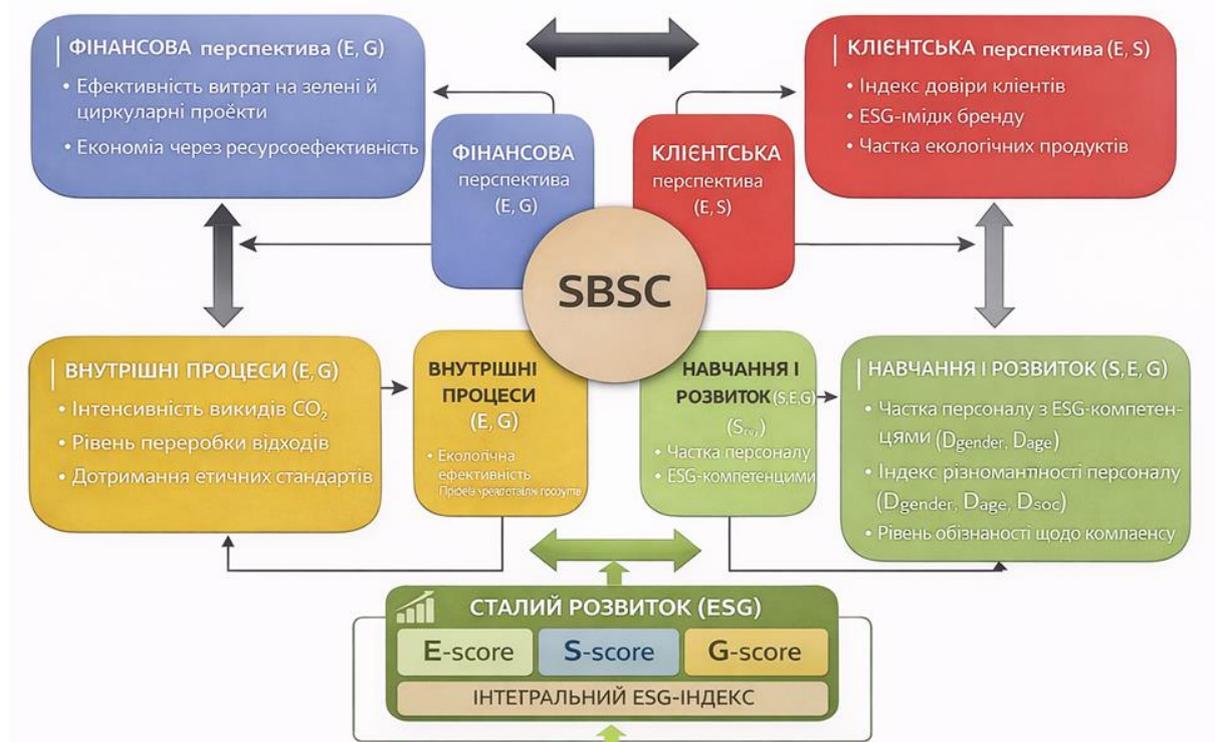
Відповідно до ESRS S1 KPI «Частка персоналу, охопленого ESG-навчанням», є ключовим соціальним показником, що відображає рівень інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління людським капіталом та слугує індикатором соціальної зрілості підприємства [6].

Відповідно до вимог ESRS S1 KPI «Індекс різноманітності (інклюзії) персоналу» є інтегральним соціальним показником, що кількісно відображає ступінь реалізації принципів рівних можливостей у структурі персоналу та слугує індикатором соціальної стійкості підприємства у системі стратегічного управлінського обліку [6,16].

Запропонована п'ята перспектива «Сталий розвиток» у BSC відображає інтеграцію екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G) чинників у систему стратегічного та управлінського обліку підприємства. Її ключовим узагальнюючим KPI виступає «Інтегральний ESG-індекс», що формується як зважена сума релевантних ESG-KPI та слугує індикатором довгострокової стійкості бізнес-моделі.

Механізм взаємодії п'ятої перспективи з іншими перспективами BSC має причинно-наслідковий характер. Зокрема, показники сталого розвитку впливають на внутрішні бізнес-процеси через вимоги до екологічної ефективності, комплаєнсу та управління ризиками; на перспективу навчання і розвитку - через формування ESG-компетенцій персоналу; на клієнтську перспективу - шляхом зростання довіри стейкхолдерів та репутаційного капіталу; на фінансову перспективу - через зниження нефінансових ризиків, стабілізацію грошових потоків і підвищення інвестиційної привабливості.

Запропонована перспектива «Сталий розвиток» виконуватиме системоутворюючу функцію в BSC, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей із принципами ESG та трансформацію нефінансової інформації у релевантну основу управлінських рішень.



**Рис. 1. Запропонована модель збалансованої оцінки сталості (Sustainable Balanced Scorecard (SBSC))\***

\*Сформовано автором за джерелом [3]

Представити наочно інтеграцію ESG у BSC з додаванням п'ятої перспективи «Сталий розвиток» запропоновано на рис. 1, що концентруватиме екологічні, соціальні та управлінські показники та дозволить підприємствам:

- формувати довгострокову вартість бізнесу через інтеграцію фінансових і нефінансових KPI у стратегічні карти, формувати інтегровану звітність, відповідно вимогам європейських стандартів (CSRD, ESRS, GRI, TCFD, SASB);
- забезпечити баланс між фінансовими результатами та соціально-екологічною відповідальністю;
- підвищувати інвестиційну привабливість завдяки прозорості та відповідальності.

Такий підхід дозволить системно враховувати ESG-показники у процесі прийняття управлінських рішень, але водночас актуалізує низку викликів, пов'язаних з вимірюванням, стандартизацією та практичним впровадженням ESG (табл.2).

**Таблиця 2**

**Узагальнення переваг, ризиків та напрямів удосконалення інтеграції ESG у BSC\***

Аспект	Переваги інтеграції ESG у BSC	Основні ризики	Шляхи подальшого дослідження та поліпшення
Стратегічне управління	Узгодженість фінансових і нефінансових цілей; системний підхід до управління стійкістю	Методологічна складність вимірювання ESG-показників	Розробка уніфікованих методик вимірювання; створення галузевих моделей SBSC
Довіра стейкхолдерів	Зміцнення репутації; відповідність європейським стандартам (GRI, SASB, CSRD)	Ризик greenwashing та втрати довіри	Незалежний аудит ESG-показників; стандартизація нефінансової звітності
Фінансова стійкість	Зниження ризиків; доступ до «зеленого» фінансування; конкурентні переваги	Висока вартість впровадження, особливо для МСП	Емпіричні дослідження впливу ESG на фінансові результати
Інновації та розвиток	Стимулювання інвестицій у чисті технології; формування культури сталого мислення	Регуляторна невизначеність через динаміку стандартів	Інтеграція ESG у цифрові платформи (Big Data, AI, блокчейн); освітні програми для здобувачів ВО

\*Сформовано автором за джерелом [3]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Запропонована концептуальна модель синергії ESG та BSC створює систему багатовимірною стратегічного управління, яка поєднує фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи прозорість, відповідальність та стійкість бізнесу. Вона є логічним продовженням розвитку стратегічного управлінського обліку та відповідає сучасним вимогам європейських стандартів. Водночас ефективність цього підходу значною мірою залежить від рівня методологічної стандартизації, прозорості звітності та адаптації ESG-інструментів до галузевої специфіки, що формуватиме подальші наукові дослідження одночасно з кількісною оцінкою впливу ESG на результати діяльності та розвитку цифрових рішень для управління стійкістю.

**Фінансування.** Автор не отримувал фінансування для цього дослідження / рукопису

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що не має конфлікту інтересів

**Декларація використання ШІ.** Під час підготовки рукопису автор частково використовував інструмент штучного інтелекту, для перекладу анотацій та перевірки стилістики. Усі результати, висновки та інтерпретації є виключно авторським внеском.

### Список використаних джерел

1. Adur A. J., Srivastava N., Laxmi K. V., Mishra A., Rao J. M. Accounting for sustainability: integrating environmental, social, and governance (ESG) factors in financial reporting. *Journal of Sustainability Accounting*. 2023. № 12. P. 1136-1146. URL: <https://surli.cc/bjvsyl> (дата звернення: 02.11.2025).



2. Balogun A. Sustainability accounting and reporting: integration of ESG metrics in financial reports. *International Journal of Sustainability Reporting*. 2023. № 6(3). P. 388-417. DOI: <https://doi.org/10.32628/SHISRRJ236924>
3. Garefalakis S., Angelaki E., Spinthiropoulos K., Tsamis G. The implementation of ESG indicators in the balanced scorecard: case study of local government organizations. *Risks*. 2025. Vol. 13, No. 8. Art. 154. P.8-35. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks13080154>
4. Michalski D. Operationalization of ESG-integrated strategy through the balanced scorecard in FMCG companies. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (21). P. 1-27. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219174>
5. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Brussels: European Commission. 2025. URL: <https://surl.li/kxqnfy> (дата звернення: 02.11.2025).
6. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). ESRS implementation guidance documents. Brussels: EFRAG. 2024. URL: <https://www.iasplus.com/en/news/2024/06/efrag-ig> (дата звернення: 21.12.2025).
7. Global Reporting Initiative. CSRD essentials: the definitive guide to the EU Corporate Sustainability Reporting Directive. Amsterdam: GRI. 2024. URL: <https://surl.li/ynckws> (дата звернення: 12.11.2025).
8. Ojra J., Opute A. P., Alsolmi M. M. Strategic management accounting practices: a systematic literature review. *Journal of Accounting and Organizational Change*. 2021. Vol. 17. No. 5. P. 657-676. URL: <https://surl.li/ohwsbo> (дата звернення: 12.11.2025).
9. Nik Abdullah N. H., Krishnan S., Zakaria A. A. M., Morris G. Strategic management accounting practices and sustainability: integrating non-financial data into decision-making. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 12. P. 1-21. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>
10. Eccles R. G., Krzus M. P. The integrated reporting movement: meaning, momentum, motives, and materiality. Hoboken : Wiley. 2018. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.073>
11. 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: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
12. Костякова А. А., Копоть К. О. Корпоративне управління та сталий розвиток: теоретико-методологічні засади. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. С. 114-125. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-114-125>
13. Brown H. S., de Jong M., Levy D. L. Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*. 2009. Vol. 17. No. 6. P. 571-580. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.12.009>
14. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Recommendations of the TCFD. Basel: Financial Stability Board. 2023. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P121023-2.pdf> (дата звернення: 21.12.2025).
15. Sustainability Accounting Standards Board. SASB standards overview. San Francisco: SASB. 2020. URL: <https://surl.lt/szdmrt> (дата звернення: 13.01.2026).
16. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press. 1996. 322 p.

## References

1. Adur, A. J., Srivastava, N., Laxmi, K. V., Mishra, A., & Rao, J. M. (2023). Accounting for sustainability: Integrating environmental, social, and governance (ESG) factors in financial reporting. *Journal of Sustainability Accounting*, 12, 1136–1146. <https://surl.cc/bjvsvyl>
2. Balogun, A. (2023). Sustainability accounting and reporting: Integration of ESG metrics in financial reports. *International Journal of Sustainability Reporting*, 6(3), 388–417. <https://doi.org/10.32628/SHISRRJ236924>
3. Garefalakis, S., Angelaki, E., Spinthiropoulos, K., & Tsamis, G. (2025). The implementation of ESG indicators in the balanced scorecard: Case study of local government organizations. *Risks*,



- 13(8), art. 154, 8–35. <https://doi.org/10.3390/risks13080154>
4. Michalski, D. (2024). Operationalization of ESG-integrated strategy through the balanced scorecard in FMCG companies. *Sustainability*, 16(21), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su16219174>
  5. European Commission. (2025). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. <https://surl.li/kxqnfy>
  6. European Financial Reporting Advisory Group. (2024). *ESRS implementation guidance documents*. <https://www.iasplus.com/en/news/2024/06/efrag-ig>
  7. Global Reporting Initiative. (2024). *CSRD essentials: The definitive guide to the EU Corporate Sustainability Reporting Directive*. <https://surl.li/ynckws>
  8. Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting practices: A systematic literature review. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(5), 657–676. <https://surl.li/ohwsbo>
  9. Nik Abdullah, N. H., Krishnan, S., Zakaria, A. A. M., & Morris, G. (2022). Strategic management accounting practices and sustainability: Integrating non-financial data into decision-making. *Sustainability*, 14(12), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>
  10. Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2018). *The integrated reporting movement: Meaning, momentum, motives, and materiality*. Wiley. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.073>
  11. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
  12. Kostyakova, A. A., & Kopot, K. O. (2025). Corporate governance and sustainable development: theoretical and methodological foundations. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (11), 114–125. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-114-125> [in Ukrainian].
  13. Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571–580. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.12.009>
  14. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2023). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board. <https://www.fsb.org/uploads/P121023-2.pdf>
  15. Sustainability Accounting Standards Board. (2020). *SASB standards overview*. <https://surl.lt/szdmrt>
  16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Отримано:	28.01.2026	Beérkezett:	2026.01.28	Received:	28.01.2026
Прийнято до друку:	18.02.2026	Elfogadva:	2026.02.18	Accepted:	18.02.2026
Опубліковано:	31.03.2026	Megjelent:	2026.03.31	Published:	31.03.2026