

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Коли бізнес в українських реаліях планує реалізувати проєкти сталого розвитку, то варто починати з ознайомлення з вимогами ESG (environmental, social & governance) - звітності та визначення потреб, які необхідно задовольнити, та/або проблем, котрі потрібно вирішити або зменшити їх негативні наслідки. Українському бізнесу за діючими вже зараз ESG - стандартами [1; 2] потрібно конкретно визначати (і що головне - доводити): що саме має покращитися для забезпечення сталого розвитку; який масштаб майбутніх позитивних змін; до якої дати і завдяки яким заходам та ресурсам буде реалізовано ESG - орієнтовані програми та проєкти; за якими показниками (ESG - Metrics to maturity [2]) компанія буде визначати успіх; як це співвідноситься все це зі стратегією та специфікою бізнесу і як це відповідає вимогам ESG - стандартів в сферах охорони навколишнього середовища, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

За логікою проєктного підходу і за рекомендаціями фахівців з питань забезпечення сталого розвитку [1; 2 та ін.] бізнесу насамперед необхідно чітко розуміти: що саме компанія хоче (або вимушена) переосмислити та змінити, а також які для цих майбутніх трансформацій існують реальні та/або потенційні можливості та обмеження. Тому рекомендуємо починати з визначення прогалин у забезпеченні сталого розвитку і напрямів їх усунення (можливо через побудову т.зв. «дерева проблем» з переходом на «дерево цілей»), що дозволить чітко сформулювати цілі (за принципом SMART) і визначити конкретні дії, заходи, проєкти або програми, що здатні забезпечити їх досягнення (рис.1).

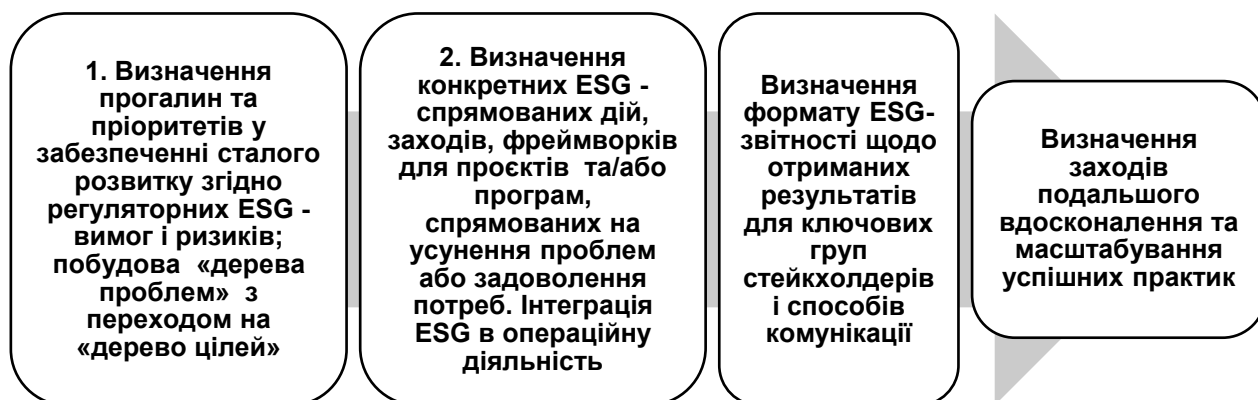


Рисунок 1 – Застосування бізнесом логіки проєктного підходу для впровадження ESG – спрямованих трансформацій

Джерело: запропоновано автором

Вважаємо, що без постійної процедури аналітики даних та вимірювання за задалегідь чітко визначеними ESG - індикаторами, постійного моніторингу показників в сферах охорони навколишнього середовища, соціальної відповідальності та корпоративного управління, без аналізу ситуації щодо перспектив забезпечення сталого розвитку всередині самої компанії будь-які заплановані заходи та проєкти сталого розвитку бізнесу приречені на провал.

Аналіз наявних ресурсів для забезпечення сталого розвитку, існуючих сильних сторін та перспектив і навпаки «вузьких місць», перешкод та ризиків треба врахувати. В питаннях забезпечення сталого розвитку згідно вимог ESG - стандартів для бізнесу це може бути все, що завгодно - від стану обладнання до загальної готовності персоналу до змін. Врахування цього за всіма індикаторами екологічного, соціального та управлінського аспектів ESG - стандартів допомагає бізнесу не завищувати очікування і реально визначати можливості, ризики, обмеження та прогалини у забезпеченні сталого розвитку. Після такого ретельного аналізу вже можна переходити до планування проєкту сталого розвитку - моменту, коли загальна ідея починає перетворюватися в конкретний план дій. Саме на цьому етапі варто чітко визначити: хто що робить; коли це має бути зроблено; які фінансові,

матеріальні, інформаційні, трудові ресурси потрібні; які є ризики та перешкоди; кого з партнерів можна залучити до спільного проєкту; яких саме стейкхолдерів інтереси та очікування потрібно врахувати та ін.. Оскільки проєкти сталого розвитку неможливо робити в ізоляції, то потрібно буде залучати працівників, клієнтів, постачальників, партнерів, інших стейкхолдерів, інколи місцеву владу, ЗМІ чи громадські організації. Кожна з цих груп може або сильно допомогти, або створити бар'єри, тому важливо взаємодіяти з ними не на етапі реалізації або після проєкту, а вже під час ініціації проєкту та його планування. Коли вже починається реалізація проєкту сталого розвитку бізнесу важливо не розгубитися і чітко виконувати заходи за графіком та бюджетом, моніторити та оцінювати проміжні результати, виявляти відхилення та ризики, вносити вчасно потрібні корегування. Вже після т.зв. формального завершення проєкту бізнесу необхідно буде оцінити ефективність проєкту, проаналізувати зони успіху (для поширення цього досвіду) та причини невдач (для того, що не повторювати ті самі помилки на майбутні проєкти). Потім настає етап звітності для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів (для донора або для власників бізнесу, для громади та інших стейкхолдерів).

Прозорість у проєктах сталого розвитку компанії завжди працює на довіру з боку громади, інвесторів та стейкхолдерів. Сприяє позитивної репутації українського бізнесу публікації звітів та повідомлень про результати інтеграції ESG-принципів у діяльність компаній на офіційних сайтах підприємств та у ЗМІ, а також перемоги у рейтингах кращих програм сталого розвитку. Наприклад, за результатами експертного оцінювання отриманих досягнень при реалізації ESG-орієнтованих програм та проєктів українських компаній за період 2024-2025 р.р. фаховим журі, до якого увійшли представники міжнародних організацій та експерти платформ сталого розвитку [3; 4] в топ-5 проєкту «Рейтинг програм сталого розвитку» за даними бізнес-видання «The Page» увійшли: аудиторська компанія «Deloitte Ukraine», міжнародна гірничо-металургійна Група «Метінвест Холдинг», глобальна ІТ-компанія з українським корінням «SoftServe», біотехнологічна компанія «Enzym Group», Агропромхолдинг «Астарта-Київ» [3], які продемонстрували отримані здобутки за такими критеріями: «наявність стратегії та плану переходу; вимірювані KPI та результати; залучення керівництва до процесів; наявність нефінансової звітності та аудитів; інноваційність і прозорість комунікацій» [3; 4]. В цьому списку переможців [3; 4] варто виділити діяльність компанії «Метінвест» [4], адже її здобутки в ESG-трансформації бізнесу демонструють, що навіть в цієї сфері традиційно ресурсовитратної гірничо-металургійної галузі формують підґрунтя для подальшого масштабування сталих рішень у промисловому секторі України. Успішні кейси інституціоналізації системи ESG-управління, опубліковані на офіційному сайті компанії «Метінвест» [4] можна розглядати для подальшого масштабування в промисловості України можна розглядати. Компанія «Метінвест» [3] впроваджує комплексну систему нефінансової звітності, що базується на основних міжнародних стандартах, а саме: Global Reporting Initiative (GRI); Sustainability Accounting Standards Board (SASB); Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Застосування таких стандартів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та забезпечує базу для забезпечення принципу т.зв. порівнюваності результатів за ESG-показниками на міжнародному рівні. Серед ключових екологічно-орієнтованих ініціатив модернізації виробництва компанії «Метінвест» [3] варто виділити проєкти та програми, спрямовані на зниження вуглецевого сліду металургійного виробництва та підвищення ресурсної ефективності. Суттєвим елементом ESG-стратегії Групи «Метінвест» є реалізація соціальних програм, спрямованих на підтримку працівників, розвиток місцевих громад та участь підприємств у процесах відновлення економіки України [4].

Таким чином, системне впровадження бізнесом екологічно орієнтованих інновацій, підвищення прозорості корпоративного управління та реалізація соціальних програм в рамках ESG-трансформації сприяють зміцненню конкурентних позицій українських компаній на глобальних ринках. Недарма фахівці [1; 2; 4 та ін.] вказують, що зараз ESG-трансформація як інструмент забезпечення сталого розвитку українських підприємств є шансом збереження їхньої конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел

1. Циганок Л. 5 причин, чому власнику бізнесу не варто ігнорувати ESG, навіть під час війни. Офіс сталих рішень: веб-сайт. 2025.
2. Metrics to Maturity: original post «The ESG Lab». Sustainability - infographics. LinkedIn : website. URL: https://www.linkedin.com/posts/sustainability-infographics_esg-sustainability-corporategovernance-activity-7432640996989124609-YdIW?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAECQ148BLdfHkUBvTILMee70eut3tGrfwXY (the date of application: 03.03.2026).
3. Бабенко М. Від ІТ до біотехнологій: хто переміг у рейтингу програм сталого розвитку. Новини на платформі бізнес-видання «The Page» від 25.02.2026. «The Page»: веб-сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/news/rejting-program-stalogo-rozvitku-top-5-finalistiv> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Метінвест увійшов до трійки лідерів сталого розвитку в Україні за версією The Page. Метінвест : веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-uvjshov-do-trjki-lderv-stalogo-rozvitku-v-ukran-za-versyu-the-page> (дата звернення: 06.03.2026).