

# ESG-ПРАКТИКИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

©2024 ГРЕЧКО А. В., КАВТИШ О. П., КОРОГОДОВА О. О.

УДК 338.2  
JEL: M14; M21; Q01; Q50; Q51

## Гречко А. В., Кавтиш О. П., Корогодова О. О. ESG-практики як передумова ефективного управління міжнародними проєктами підприємств

У статті розглядаються практики ESG (Environmental, Social, Governance) як ключовий чинник ефективного залучення фінансових ресурсів у процесі реалізації міжнародних проєктів, різних за обсягами фінансування та сферами. Розглядається досвід компаній, що є світовими лідерами у своїй галузі, а також практики вітчизняних компаній. Проводиться аналіз ESG-звітів компаній, що є лідерами світового фінансового та інвестиційного ринку. Дослідження аналізує вплив дотримання критеріїв ESG на прийняття рішень інвесторами щодо вкладання коштів у реалізацію міжнародних проєктів у контексті глобалізації та зростаючих вимог до сталого розвитку. Проведено огляд літератури з метою визначення основних принципів ESG та їхнього застосування в різних галузях економіки. Особлива увага приділяється тому, як ESG-практики сприяють підвищенню репутації компанії, залученню інвесторів, побудові стійких відносин з контрагентами, налагодженню тісних взаємозв'язків з громадами. У статті також розглядаються виклики та можливості, з якими стикаються вітчизняні підприємства при інтеграції ESG-підходів у свої стратегії діяльності та в частині участі в міжнародних проєктах. Авторами робиться акцент на важливості орієнтації вітчизняного бізнесу на критерії ESG у процесі залучення іноземних коштів та реалізації як локальних, так і спільних проєктів, пов'язаних з відбудовою руйнувань в Україні, спричинених війною, та соціальних проєктів з підтримки осіб, постраждалих від воєнних дій. Результати дослідження вказують на те, що ефективне застосування ESG-практик може стати значущою конкурентною перевагою для суб'єктів господарювання під час пошуку та реалізації міжнародних проєктів. Крім того, автори виділяють ряд проблем, з якими стикаються вітчизняні суб'єкти господарювання на шляху впровадження ESG-практик, на основі чого надаються відповідні рекомендації щодо активізації даних процесів як на макро-, так і на мезо- та мікрорівнях. Серед них: удосконалення нормативно-правового поля; активізація консалтингу в ESG; масштабування й усталення ініціатив, орієнтованих на спільне вирішення питань відтворення та відбудови на основі об'єднання зусиль суб'єктів господарювання, органів влади національного, регіонального рівнів та представників міжнародної спільноти. Також запропоновано напрями оптимізації внутрішньоорганізаційних процесів на рівні бізнесу в частині проєктної орієнтації та імплементації ESG.

**Ключові слова:** управління проєктами, міжнародні проєкти, сталий розвиток, критерії ESG, ESG-практики.

**Бібл.:** 37.

**Гречко Алла Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** [alla\\_grechko@ukr.net](mailto:alla_grechko@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4913-9674>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2365550>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208141832>

**Кавтиш Оксана Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент, науковий співробітник відділу естетики, Інститут проблем сучасного мистецтва НАМ України (вул. Євгена Коновальця, 18-Д, Київ, 01133, Україна)

**E-mail:** [okavtysh@gmail.com](mailto:okavtysh@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4304-5220>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57961951000>

**Корогодова Олена Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** [olenakorogodova@gmail.com](mailto:olenakorogodova@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2338-365X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/l-3168-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57315283000>

UDC 338.2  
JEL: M14; M21; Q01; Q50; Q51

## Hrechko A. V., Kavtysh O. P., Korohodova O. O. ESG Practices as a Prerequisite for Effective Management of International Projects in Enterprises

The article discusses ESG (Environmental, Social, Governance) practices as a key factor in the effective attraction of financial resources in the process of implementing international projects of different amounts of funding and areas. The experience of companies that are world leaders in their field, as well as the practices of domestic companies, are considered. An analysis of ESG reports of companies that are leaders in the global financial and investment market is carried out. The study analyzes the impact of compliance with ESG criteria on investors' decision-making on investing in the implementation of international projects in the context of globalization and growing requirements for sustainable development. A review of the literature was carried out in order to determine the basic principles of ESG and their application in various sectors of the economy. Particular attention is paid to how ESG practices contribute to improving the company's reputation, attracting investors, building sustainable relationships with counterparties, and establishing close relationships with communities. The article also discusses the challenges and opportunities faced by domestic enterprises in integrating ESG approaches into their strategies and in terms of participation in in-

ternational projects. The authors focus on the importance of domestic business being oriented towards ESG criteria in the process of attracting foreign funds and implementing both local and joint projects related to the recovering from the destruction caused by the war in Ukraine and social projects to support people affected by hostilities. The results of the study indicate that the effective application of ESG practices can become a significant competitive advantage for business entities in the search and implementation of international projects. In addition, the authors identify a number of problems faced by domestic business entities on the way to the implementation of ESG practices, on the basis of which appropriate recommendations are provided for the activation of these processes as at the macro-levels, so at the meso- and micro-levels. Among them: improvement of the regulatory framework; intensification of consulting on ESG; scaling and establishing initiatives aimed at jointly addressing the issues of reproduction and reconstruction based on combining the efforts of business entities, authorities at the national, regional levels and representatives of the international community. Directions for optimizing internal organizational processes at the business level in terms of project orientation and implementation of ESG are also proposed.

**Keywords:** project management, international projects, sustainable development, ESG criteria, ESG practices.

**Bibl.:** 37.

**Hrechko Alla V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Berestejskyi Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

**E-mail:** [alla\\_grechko@ukr.net](mailto:alla_grechko@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4913-9674>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2365550>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208141832>

**Kavtysh Oksana P.** – PhD (Economics), Associate Professor, Research Associate of the Department of Aesthetics, Modern Art Research Institute National Academy of Arts of Ukraine (18-D Ye. Konovaltsa Str., Kyiv, 01133, Ukraine)

**E-mail:** [okavtysh@gmail.com](mailto:okavtysh@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4304-5220>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57961951000>

**Korohodova Olena O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Berestejskyi Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

**E-mail:** [olenakorohodova@gmail.com](mailto:olenakorohodova@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2338-365X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1-3168-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57315283000>

В умовах сьогодення для суб'єктів господарювання дотримання критеріїв та принципів ESG, реалізація сталих практик діяльності набуває все більшого значення, зокрема в частині ефективного залучення фінансових ресурсів для реалізації як локальних, так і міжнародних проєктів різних масштабів у різних секторах економіки. Така тенденція тісно корелює, наприклад, з концептуальними положеннями програмних документів Глобального договору ООН, Стратегією сталого розвитку ЄС [1], Планом дій щодо циркулярної економіки (ЄС, 2020) [2], національними стратегіями сталого розвитку чи міжнародними актами у визначеній сфері. З цих позицій доцільно згадати і впровадження таксономії ЄС [3], яка має на меті допомогти інвесторам та бізнесу загалом визначити види економічної діяльності, які відповідають принципам екологічної сталості, та на цій основі приймати сталі інвестиційні рішення.

Дане дослідження присвячено детальному аналізу практик ESG як ключового чинника для успішної реалізації й ефективного управління міжнародними проєктами вітчизняними суб'єктами господарювання в умовах глобалізації та щораз більших вимог до сталого розвитку.

Сучасні наукові й аналітичні публікації зосереджують увагу на основних принципах, критеріях, практиках ESG. Вони можуть бути адаптовані до

різних сфер економіки, підвищуючи ефективність і стійкість бізнес-процесів. Тематиці фінансування проєктів ESG і розгляду сучасних практик у даній сфері присвячено праці таких вітчизняних учених, як: Диба М. І., Гернего Ю. О. [4], Макаренко І. О. [5], Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. [6], Длугопольська Т., Сентик М. [7] та інших. Серед робіт зарубіжних науковців варто звернути увагу на дослідження таких авторів, як: Liu X. та ін. [8], Jermias J., Mahmoudian F. [9], Pereday Z., Chaudhury S., Sijia L. [10].

Крім того, для дослідження ESG-практик та їх значення в міжнародній проєктній діяльності, залученні інвестицій в сталі проєкти значну наукову та практичну цінність мають дослідження таких міжнародних організацій, як: ОЕСР і Глобальний договір ООН, а також аналітичні праці міжнародних компаній, як-от: Bloomberg, CFA Institute, PWC, KPMG тощо. Особливу увагу варто приділити ESG- і SDG-звітам провідних компаній світу, які успішно впроваджують ці принципи та практики.

Незважаючи на зростаючу роль ESG і значний обсяг звітності, багато суб'єктів господарювання не надають достатньо детальних даних, що дозволили б оцінити реальний вплив їхніх ESG-ініціатив на процес реалізації та управління проєктами. В Україні це питання набуває особливої актуальності, оскільки недостат-

ня прозорість може негативно вплинути на довіру інвесторів і громадськості та призвести до недоотримання фінансових ресурсів як у проекти післявоєнного відновлення країни та регіонів, відбудови їх критичної та цивільної інфраструктури на принципах циркулярної економіки загалом, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Для останніх ця проблематика вкрай важлива незалежно від форм власності, масштабів та видів діяльності, адже вони завдяки міжнародним проектам і програмам міжнародної допомоги здатні навіть за сучасних умов відновлювати свій потенціал і підтримувати розвиток економіки країни.

**П**редставлена наукова робота присвячена розвитку саме окреслених питань, що робить її актуальною та своєчасною на даному етапі розвитку соціально-економічних процесів в Україні. Актуальність статті дозволяє сформулювати мету та завдання дослідження.

*Метою* даного дослідження є визначення ролі та впливу практик ESG на ефективне залучення фінансових ресурсів у процесі реалізації міжнародних проектів, що спрямовані на відбудову національної економіки та її суб'єктів господарювання в умовах війни та повоєнний період, забезпечення на цій основі їх соціально-економічного розвитку на засадах сталості, прозорості й екологічності. Особливу увагу буде приділено аналізу досвіду світових лідерів у різних галузях, а також вітчизняним підприємствам як таким, що становлять базис функціонування, відновлення та розвитку соціально-економічних відносин.

Серед ключових завдань дослідження можна визначити:

- ✦ оцінку впливу дотримання принципів та реалізації практик ESG на інвестиційні рішення, зокрема в частині підтримки та реалізації проектів в умовах посилення вимог до забезпечення сталого розвитку на всіх рівнях економіки;
- ✦ аналіз досвіду компаній – лідерів світового ринку щодо впровадження ESG-практик і виявлення їх впливу на поліпшення репутації, залучення інвестиційних та інших ресурсів, побудову стійких відносин з контрагентами та громадами;
- ✦ дослідження викликів, з якими стикаються вітчизняні суб'єкти господарювання при інтеграції ESG-підходів у стратегії управління бізнес-процесами та проектами;
- ✦ розробку рекомендацій щодо активізації ESG-процесів в Україні, зокрема при реалізації та управлінні міжнародними проектами на рівні суб'єктів господарювання, що

спрямовані як на відновлення їх потенціалу розвитку, так і в комплексі на відбудову економіки України.

Для досягнення поставлених цілей та виконання завдань дослідження було використано такі наукові методи: порівняльного аналізу – для порівняння практик ESG різних компаній, включно зі світовими лідерами та вітчизняними підприємствами; контент-аналіз ESG-звітів; статистичний аналіз; метод інтеграції даних – для створення комплексної картини впливу ESG-практик на залучення фінансових ресурсів для реалізації міжнародних проектів. Застосування системного підходу для розгляду взаємозв'язків між екологічними, соціальними й управлінськими аспектами діяльності компаній у контексті ESG дозволило забезпечити всебічне розуміння їх впливу на ефективність реалізації та управління міжнародними проектами суб'єктів господарювання.

**Н**а сьогоднішній день надзвичайно важливим аспектом підтримки України та відбудови зруйнованих об'єктів цивільної, критичної, військової, промислової інфраструктури, забезпечення умов відтворення потенціалу розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання є залучення інвестиційних і матеріальних ресурсів на всіх рівнях економіки, у т. ч. на рівні суб'єктів господарювання як первинної ланки. Отримання міжнародної фінансової допомоги та фінансових ресурсів для відновлення соціально-економічної сфери, підтримки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема підприємницького сектора, як від приватних інвесторів, так і від міжнародних організацій та урядів країн-партнерів, не є можливим без орієнтації запиту на інвестування на принципах сталості, незалежно від сфери, рівня (від мікро- до макро-) та обсягів фінансових ресурсів. Це пов'язано з тим, що міжнародні інституції власників бізнесу та співтовариства інвесторів, міжнародні донорські організації приділяють дедалі більшу увагу критеріям ESG. Наприклад: чи дозволяє проект зменшувати викиди CO<sub>2</sub>; скільки води споживає компанія; чи дотримана гендерна рівність, як виплачується заробітна плата тощо. Щодо управлінських критеріїв, то мова може йти про склад ради директорів, внутрішні заходи з протидії корупції та хабарництва, прозорість структури власності та корпоративного управління і т. ін.

У широкому значенні ESG можна охарактеризувати як зусилля компанії по кожному з трьох зазначених напрямків (англ. *environmental, social, governance* – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління»), що здійснюються заради сталого розвитку. Ці критерії враховують інвесто-



ри та фінансові інститути при прийнятті рішень щодо інвестицій та кредитування, а також контрагенти та постачальники в рамках комерційної діяльності, донорські організації при прийнятті рішень щодо надання фінансової чи іншої матеріально-технічної допомоги в рамках міжнародних програм та проектів.

У 2020 р. компанія EY провела опитування серед інституційних інвесторів, результати якого показали, що 98% з них суворо відстежують ESG-рейтинг компаній, які розглядаються для інвестування [11]. Показовими є дослідження дотримання критеріїв ESG, яке здійснюють експерти консалтингових компаній, зокрема PWC і KPMG. Звіт «Big shifts, small steps» [12] показав, що 96% із 250 провідних компаній світу, відомих як G250, звітують про сталий розвиток та ESG [12]. Дослідження, проведені CFA Institute на базі різних країн світу стосовно того, наскільки важливими є для бізнесу (інвесторів) дотримання критеріїв ESG у процесі прийняття рішень про інвестування або кредитування проектів у різних сферах, показало, що представники бізнесу прагнуть уникати інвестування в проекти, що вважаються шкідливими для екології, діяльність яких негативно впливає на навколишнє середовище або завдає шкоди здоров'ю населення [22].

У міжнародних кредитних рейтингах урахування SDG та ESG можна спостерігати починаючи з 1999 р., коли почали розвиватися параметри соціально-економічної стійкості в рамках S&P Dow Jones Indices (S&P DJI). Розширення спектра параметрів, котрі стосуються ESG, датується 2019 р.

Серед специфічних міжнародних рейтингів оцінки бізнесу за відповідністю критеріям ESG, на які орієнтуються інвестори при виборі проектів (напрямків) для вкладання коштів, варто виділити: CDP, ISS-ESG, EcoVadis, S&P Global ISG, RepRisk, Sustainalytics, MSCI, Sustainable Fitc, Refinitiv, Bloomberg, FTSE4Good, Just Capital, Moode's ESG [13]. За даними Rate the Raters 2023, саме рейтинги, складені даними компаніями, на думку інвесторів, є найбільш об'єктивними та зручними у використанні. При цьому й донорські організації, що надають допомогу в рамках міжнародних проектів та програм, серед іншого також ставлять до аплікантів, учасників вимоги щодо дотримання принципів ESG.

І в умовах війни, і з урахуванням потреб повної відбудови України реалізується значний спектр проектів, різних за своїм характером, обсягами фінансування, переліком виконавців. За аналітичними даними, найбільшими донорами, що фінансують проекти, реалізовані підприємствами, установами, організаціями різних форм власності

та галузей, є МБРР – 42,32%, ЄІБ – 23,81%, ЄБРР – 23,77%, МАР – 4,5%, Німецька кредитна установа для відбудови – 2,7%, Європейське співтовариство з атомної енергії – 2,06%, Фонд чистих технологій – 0,78%, Північна екологічна фінансова корпорація – 0,06% [14]. Структура фінансування проектів за сферою реалізації на сьогоднішній день є такою: транспорт, складське господарство – 26,06%; постачання електроенергії, газу – 22,55%; державне управління та бюджетна підтримка – 17,76%; охорона здоров'я та надання соціальної допомоги – 11,67; фінансова та страхова діяльність – 6,9%; водопостачання, каналізація, поводження з відходами – 5,93%; будівництво – 4%; сільське, лісове, рибне господарство – 3,36%; освіта – 1,29%; інформація та телекомунікації – 0,23%; добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 0,05% [14].

У процесі реалізації й управління такими проектами надзвичайно важливим є врахування ряду екологічних стандартів та орієнтація на критерії сталості. Серед екологічних стандартів виділимо: ISO 14001; ISO 14004; ISO 14064. Щодо соціальних стандартів, на які варто орієнтуватися в процесі проектної діяльності, належать: ISO 26000; ISO 45001, а серед стандартів управління варто виділити: ISO 37001; ISO 31000; ISO 19600.

Крім того, орієнтиром для вітчизняного бізнесу, державних установ та організацій, що задіяні в реалізації міжнародних і національних проектів, можуть стати ESG-звіти, представлені світовими лідерами в даній сфері та профільними міжнародними організаціями, а саме: JPMorgan Chase, CFA Institute, Citigroup, LG Energy Solution, OECD, Goldman Sachs, а також ESG-практики вітчизняних і закордонних компаній – лідерів своєї галузі.

Серед компаній, що ефективно впроваджують у свою діяльність ESG-принципи, можна назвати:

- ✦ Mastercard (зобов'язалася досягти нульового рівня викидів вуглецю до 2040 р.);
- ✦ PayPal (стратегія компанії базується на принципах інклюзивності, зменшення впливу на навколишнє середовище та підвищенні етичності ведення бізнесу);
- ✦ Apple (у 2021 р. 20% усіх матеріалів, які застосовувалися в продуктах Apple, були переробленими, з 2015 р. Apple зменшила кількість пластику в упаковці на 75% і планує повністю вилучити пластик зі своєї упаковки до 2025 р.) [11];
- ✦ Alphabet (Google) (прагне працювати на 100% відновлюваній енергії та інвестує в «зелені» технології);

- ✦ Danone (фокусується на сталому сільському господарстві, раціональному використанні водних ресурсів та зменшенні викидів вуглецю);
- ✦ Microsoft, Unilever, Patagonia, Tesla та ряд інших.

Ці компанії є всесвітньо відомими світовими лідерами у своїх галузях, однак варто зазначити, що, як правило, такі компанії є стейкхолдерами (в ланцюжку створення цінності, як споживачі тощо) для ряду інших компаній, зокрема і не таких значних за масштабами діяльності, що, своєю чергою, рано чи пізно приведе до того, що такі компанії також повинні будуть дотримуватися критеріїв сталості. Прикладом цього є холдинг «Астарт», що проходить оцінку сталості за різними системами, зокрема: EcoVadis CSR Rating, Sustainalytics, CDP, і має чіткий перелік критеріїв, яким мають відповідати постачальники у сфері ESG (причому враховуються всі три складові). Тобто компанії, в стратегію розвитку яких закладено принципи сталості діяльності, своєю чергою, спонукають контрагентів не залишатися осторонь і намагатися будувати бізнес з урахуванням ESG. Так, наприклад, у 2024 р. провідна фармацевтична компанія України Фармак розпочала аналіз діяльності компанії за стандартами ESG, за результатами будуть надані рекомендації та розроблено дорожню карту з упровадження ESG-практик у компанії [18].

Для багатьох європейських компаній впровадження ESG виконується шляхом дотримання вимог Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Директиви про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку. Прикладом такої компанії є Група «АрселорМіттал» [19].

Разом із цим, у 2020 р. було оприлюднено «Індекс ESG прозорості компаній України 2020» [20], що охопив 50 найбільших платників податків. Згідно з ним до першої десятки увійшли 5 державних і 5 приватних підприємств: ПрАТ «ВФ Україна» (мобільний оператор «Водафон»); АТ «Перший український міжнародний банк»; Група ДТЕК; АБ «Укргазбанк»; ІП «Кока-Кола Беведріжиз Україна Лімітед»; ДП «НАЕК» Енергоатом»; МХП; ПрАТ «НЕК «Укргідроенерго»; АТ «Українська залізниця» та НАК «Нафтогаз України» [5].

Компанія JPMorgan Chase дотримується у своїй діяльності принципів ESG та орієнтується на реалізацію низки SDG. Так, у 2023 р. вона профінансувала проекти SDG на суму близько 194 млрд дол. США: 66 млрд спрямовано на досягнення «зеленої цілі», 102 млрд – на ціль «фінансування розвитку» і 26 млрд – на ціль «розвиток громад». Загалом з 2021 р. компанією профінансовано досягнен-

ня SDG на суму 675 мільярдів доларів США [21]. У 2023 р. JPMorgan Chase здійснила фінансування в розмірі 27,6 млн дол. США для підтримки партнерства Viridi Energy та American Organic Energy в будівництві заводу з переробки відходів на енергію. За прогнозами, завод буде переробляти приблизно 210 000 метричних тонн харчових відходів за рік на відновлюваний природний газ і сільськогосподарську продукцію, і після завершення будівництва, як очікується, стане одним із найбільших об'єктів такого роду в США.

Компанія Citigroup, звітуючи за 2022 р., зазначила, що починаючи з 2020 р. за її рахунок було профінансовано екологічні та соціальні напрямки діяльності на суму 348,5 мільярдів доларів США, а також вона має на меті до 2023 р. досягти обсягів фінансування даних напрямків до 1 трлн дол. США. Це фінансування було спрямовано на реалізацію можливостей розвитку громад по всьому світу, у тому числі на підтримку мікрофінансування в Перу, фінансування проектів з розбудови сонячної енергетики у США, фінансування доступу до чистої води в Бразилії, а також сприяння розширенню доступу до охорони здоров'я в Індії та підвищення продовольчої безпеки в Нігерії [23].

LG Energy Solution у своєму щорічному ESG-звіті представляє послідовну стратегію, спрямовану на зменшення викидів парникових газів в атмосферу. Адже ця компанія є одним із найбільших виробників акумуляторів та батарей, а ринкові та глобальні регуляторні вимоги поступово посилюються, зокрема ЄС встановив певний відсоток вмісту перероблених матеріалів в акумуляторних батареях починаючи з 2031 р. для досягнення вуглецевої нейтральності та циркулярної економіки. Для того, щоб відповідати цим нормам і забезпечити переробку великої кількості відпрацьованих батарейок і відходів, що утворюються під час виробництва, враховуючи обмеженість мінеральних ресурсів, компанія прагне створити систему замкнутого циклу, збираючи та переробляючи відпрацьовані батареї по різних регіонах, наприклад у Північній Америці та Європі [24].

Goldman Sachs, одна з найбільших інвестиційних компаній у світі, у своєму щорічному звіті зі сталого розвитку зазначає, що компанією було встановлено цільовий показник сталого фінансування в розмірі 750 мільярдів доларів США до 2030 р., і вже у 2023 р. вона пройшла приблизно 75% шляху до цієї мети. У 2023 р. Goldman Sachs завершила виділення 25 мільйонів доларів США благодійного капіталу до Фонду кліматичних інновацій та розвитку – фінансового механізму, створеного спільно з Bloomberg Philanthropies та Азійським банком роз-

виту. Заснований у 2021 р., фонд каталізував залучення близько 500 мільйонів доларів США приватного та державного капіталу для підтримки семи проектів з вирішення кліматичних проблем у Південній та Південно-Східній Азії. У 2023 р. компанія розширила роботу з підтримки малого бізнесу, запустивши програму «Інвестиції в сільські громади для 10 000 малих підприємств», яка передбачає виділення 100 мільйонів доларів на реалізацію флагманської програми бізнес-освіти у 20 сільських штатах протягом наступних п'яти років [25]. Крім того, OECD у своєму звіті, з посиланням на Bloomberg, зазначає, що форми ESG-інвестування зросли майже до 40 трильйонів доларів США у 2021 р. [26].

Отже, зазначені факти свідчать про те, що на сьогоднішній день у світі значна увага приділяється дотриманню компаніями критеріїв ESG і, відповідно, провідні світові економіки спрямовують значні кошти та зусилля на реалізацію поставлених цілей у рамках критеріїв ESG, тому, говорячи про залучення коштів під реалізацію проектів різних рівнів та сфер, пошук інвесторів, якими як раз і можуть виступати великі компанії (групи компаній, холдинги), фонди, ініціативи, – не можна оминати питання дотримання критеріїв ESG у рамках управління проектами. Під час розробки проекту має бути чітко прописано, як саме планується врахувати критерії ESG, який вплив матиме проект на екологію, розвиток громади, чи враховано в ньому права людини, гендерну складову тощо.

В Україні надзвичайно гостро стоїть питання відбудови зруйнованої інфраструктури (як цивільної, так і критичної); управління відходами, утвореними внаслідок ведення військових дій; зменшення впливу викидів забруднювальних речовин в атмосферу, що утворюються внаслідок горіння техніки, боеприпасів та цивільно-промислових об'єктів; відновлення знищених природних об'єктів; підтримки вразливих верст населення, осіб, що були учасниками бойових дій, родин загиблих військових, осіб, що пережили окупацію, а також забезпечення умов відтворення економічного потенціалу суб'єктів господарювання на засадах сталості. За оцінками Світового банку та Міністерства економіки України, для повоєнного відновлення України знадобиться щонайменше 411 млрд дол. США. Найбільш постраждалими від війни сферами залишаються інфраструктура – 35,5 млрд дол. США та промисловість – 13 млрд дол. США втрат [27].

На сьогоднішній день світовими організаціями, урядами країн-партнерів та бізнесом у проекти, пов'язані з відновленням України, спрямовується значна кількість інвестиційних потоків. Так, прямі

іноземні інвестиції, що, за даними Міністерства фінансів, суттєво зменшилися у 2022 р. (на 5535 млн дол. США, тобто впали з 6687 млн дол. США у 2021 р. до 1152 млн дол. США у 2022 р.), у 2023 р. суттєво зросли – до 4274 млн дол. США, а за I квартал 2024 р. склали 1838 млн дол. США [28]. У період з лютого 2022 р. по грудень 2023 р. тільки в рамках програми EU4Business було профінансовано понад 1100 проектів, а пряма грантова допомога від ЄС становила 7 млн євро. Крім цього, на сьогоднішній день існує ряд програм від ЄС, що передбачають отримання грантів суб'єктами господарювання різних форм власності та організаційно-правових форм, які охоплюють широкий спектр видів діяльності. Зокрема, є 15 діючих проектів з ЄС, загальним обсягом фінансування близько 92 млрд євро [29].

Тому цілком логічним є те, що проекти з відбудови на всіх рівнях економіки країни мають враховувати ESG. Зокрема, проекти, пов'язані з будівництвом нових енергетичних потужностей мають бути орієнтовані на перехід до максимального використання відновлювальних джерел енергії; у проектах будівництва зруйнованих об'єктів житлового фонду в результаті ведення військових дій має бути враховане максимальне використання будівельних матеріалів вторинної переробки. Крім того, Україна потребує реалізації проектів, пов'язаних з поводженням з відходами, утвореними під час війни, будівництвом потужностей, що дадуть змогу утилізувати дані відходи з мінімальним впливом на екологію [15–17].

Надзвичайно актуальними та своєчасними для України стають саме інвестиції в соціально-економічні проекти, що пов'язані з відновленням і розвитком потенціалу бізнесу, зокрема з підтримкою жінок у бізнесі, реабілітацією, допомогою з працевлаштуванням або розвитком власної справи ветеранам війни або вимушено переміщеним особам, релокацією чи виходом на нові ринки тощо.

Проте варто відзначити, що в Україні управління міжнародними проектами на засадах дотримання критеріїв ESG знаходиться в процесі становлення. Багато компаній в Україні ще не звітують про свої ESG-ініціативи належним чином або не надають достатньо детальної інформації. Це створює проблеми для інвесторів та інших зацікавлених сторін, які потребують прозорих даних для прийняття інвестиційних рішень, донорського фінансування тощо. Крім того, впровадження ESG-практик може вимагати значних фінансових і ресурсних витрат, профільної експертизи, що є проблемою для малих і середніх українських компаній, особливо в умовах війни.



Водночас такі ініціативи мають поступово впроваджуватися на підприємствах різного розміру, зокрема МСП, які виступають важливими суб'єктами в ланцюжку створення вартості, мають високий інноваційний потенціал тощо. Це важливо і з огляду на те, що саме вони наразі активно підтримуються в рамках реалізації донорськими організаціями, зокрема міжнародними, у рамках як ініціатив великих міжнародних компаній, так і програм міжнародної технічної допомоги.

Маємо нагальну потребу руху даного процесу в напрямку системності, де вагому роль відіграє вдосконалення нормативно-правової бази в частині адаптації вітчизняного законодавства до європейських стандартів ESG, вибудовування норм як обов'язкового, так і рекомендаційного характеру.

**В** Україні існує ряд нормативно-правових актів, що прямо й опосередковано впливають на впровадження в Україні принципів сталого розвитку та регулюють роботу бізнесу, спрямовуючи його в бік екологізації, соціальної орієнтованості, доброчесності, серед них: Закон України «Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» [30]; Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [31]; Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» [32]; Податковий кодекс України [33]; Закон України «Про управління відходами» [34]; Закон України «Про запобігання корупції» [35] та Стратегія Сталого розвитку України до 2030 року [36], проте вони потребують перегляду з урахуванням наслідків війни, а також новітніх тенденцій в європейському законодавстві, міжнародних стандартах тощо. Також мають переглядатися норми, пов'язані з імплементацією міжнародних програм і проектів технічної допомоги.

Одним із напрямків стимулювання ESG-проектів є також удосконалення податкового законодавства в контексті надання податкових пільг компаніям, що реалізують сталі проекти із залученням іноземного капіталу, особливо тих, що спрямовані на повоєнну відбудову економіки країни, враховують інклюзивність, спрямовані допомагати членам суспільства, що особливо постраждали від війни, адаптуватися до нових реалій. Стимулювання випуску «зелених» облігацій, які фінансують проекти зі сталого розвитку, є ще одним інструментом досягнення ефективного впровадження ESG-практик. Крім того, необхідною є державна підтримка стартап-проектів, що розробляють технологічні рішення для реалізації ESG-цілей.

З цих позицій варто відзначити, що Global Reporting Initiative, World Business Council for Sustainable Development і United Nations Global Compact працюють над розробкою інструкції, що спрямована допомогти бізнесу незалежно від форм власності, масштабів чи видів діяльності узгодити свої стратегії з цілями сталого розвитку та складати коректні та прозорі ESG-звіти, а це, своєю чергою, дасть можливість розвивати свою справу за рахунок створення позитивного іміджу, залучення додаткових фінансових ресурсів через реалізацію сталих проектів, встановлювати стійкі зв'язки з клієнтами та постачальниками (за всім ланцюжком створення вартості), ефективніше використовувати ресурси та підвищувати ефективність бізнесу.

Роль консалтингу у сфері ISG і системного діалогу та виважених комплексних стратегічно орієнтованих бізнес-рішень, що приводять до реальних дій, на сьогоднішній день є вкрай важливою. Як приклад можемо назвати Ukraine Business Compact [37].

Експертну роль для МСП, орієнтованих на ESG і використання сталих практик при реалізації міжнародних проектів, можуть відігравати й великі компанії в їх ланцюжку створення цінності. При цьому для ефективної реалізації здобутого досвіду при реалізації міжнародних проектів суб'єктам господарювання необхідно поступово імplementувати проектний підхід у свою діяльність. Доцільно вводити посаду або в структурі наявних вводити роль проектних менеджерів, проектних консультантів чи координаторів, які здатні на основі внутрішнього аудиту бізнес-процесів суб'єкта господарювання здійснювати пошук відповідних потребам міжнародних проектів, підбирати команду та координувати їх реалізацію.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що впровадження ESG-практик є ключовим фактором для ефективного залучення фінансових ресурсів у процесі реалізації міжнародних проектів. Проаналізувавши ESG-звіти деяких провідних на світовому ринку компаній, виявлено закономірність, що показує нарощення фінансування великим бізнесом проектів, пов'язаних зі скороченням викидів забруднювальних речовин в атмосферу, переходом до циркулярної економіки, енергоефективністю, підвищенням рівня використання відновлювальних джерел енергії, інклюзивністю.

Дане дослідження дає підстави стверджувати, що застосування ESG-підходів сприяє підвищенню репутації компанії, залученню інвесторів, побудові стійких відносин з контрагентами та тісних взаємозв'язків з громадами і, як результат, за-

безпечує нарощення економічного потенціалу. Питання впровадження ESG-підходів в Україні в процесі залучення фінансової та іншої підтримки через міжнародні проекти, пов'язані з відбудовою промисловості, цивільної інфраструктури та адаптації суспільства до нових реалій, стоїть надзвичайно гостро, адже залучення значного обсягу фінансових ресурсів можливе лише за наявності позитивного впливу проекту на екологію, суспільство, а також за умови дотримання принципу прозорості. Тобто дослідження підтвердило, що дотримання ESG-критеріїв впливає на рішення інвесторів щодо фінансування проектів, особливо в умовах глобалізації та щораз більших вимог до сталого розвитку.

Незважаючи на суттєвий прогрес нашої країни в залученні інвестицій та підтримці міжнародних програм, в Україні ще триває процес формування комплексного підходу до управління проектами на засадах ESG. Його успіх залежить від ряду факторів, зокрема: вдосконалення законодавчої бази, економічної та юридичної підтримки підприємств і стимулювання їх залучення до міжнародних ініціатив, оскільки саме бізнес-структури відіграють ключову роль в реалізації проектів. Поряд із цим, підвищенню ефективності управління проектами може сприяти використання інструментів консалтингу, адаптація найкращих міжнародних практик і подальше впровадження проектного підходу на засадах сталості в діяльність вітчизняних компаній.

У процесі подальших досліджень буде запропоновано вдосконалення наявного регуляторного середовища у сфері залучення ресурсів та реалізації міжнародних проектів на принципах ESG, включно з ефективним фіскальним стимулюванням, законодавчими вимогами та державними програмами підтримки, а також проведено прогнозу оцінку впливу цих змін на ефективність впровадження ESG-практик. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. The EU Sustainable Development Strategy: A framework for indicators. *European Commission*. Stockholm, 2004. URL: <https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/egmIndicators/crp4.pdf>
2. Circular Economy Action Plan. *European Commission*. 2020. URL: [https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en)
3. EU taxonomy for sustainable activities. *European Commission*. URL: [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)
4. Діба М., Гернего Ю. Фінансування проектів ESG: зарубіжні практики та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 45–57. DOI: <https://doi.org/10.33763/fnukr2022.02.045>

5. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 86–93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
6. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств. *Academy Review*. 2024. № 1. С. 7–19. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-1>
7. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2022. Vol. 4. P. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476>
8. X. Liu et al. Green innovation and corporate ESG performance: Evidence from Chinese listed companies. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 95. Art. 103461. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103461>
9. Jermias J., Mahmoudian F. Investigating the joint effect of competitive strategies and pay gap on ESG performance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*. 2024. Vol. 20. Iss. 2. Art. 100419. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2024.100419>
10. Peredy Z., Chaudhury S., Sijia L. Environmental, Social and Governance (ESG) Practices of the Chinese Small and Medium-Sized Enterprises. *Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK*. 2024. No. 01 (65). P. 39–61. URL: [https://www.zpsb.pl/wp-content/uploads/2024/05/3-ZPeredy-SChaudhuri-SLi\\_FIR\\_2024\\_01\\_65.pdf](https://www.zpsb.pl/wp-content/uploads/2024/05/3-ZPeredy-SChaudhuri-SLi_FIR_2024_01_65.pdf)
11. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. *Fintech Insider*. 30.04.2022. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypu-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>
12. Big shifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022. *KPMG*. October 2022.. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>
13. ESG Ratings at a Crossroads. *The Sustainability Institute by ERM*. 2022. URL: <https://www.erm.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/2023/rate-the-raters-report-april-2023.pdf>
14. IFIs – Портал реєстру проектів МФО. URL: <https://profi.gov.ua/?p=analytics>
15. Marchenko V., Osetskiy V., Hrechko A. et al. Creating Incentives for Managing Construction Waste Generated During the War. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 5. No. 13. P. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.265646>
16. Marchenko V., Hrechko A., Korohodova O. et al. Construction of Models for Managing Military Waste Generated under the Conditions of War. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 6. Iss. 13. P. 6–19. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.268283>
17. Marchenko V., Milović N., Korohodova O. et al. Impact of Migration Processes on Changes in the Volume and Redistribution of Municipal Waste in



- European Countries. 2022 *IEEE 3<sup>rd</sup> International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC)*. 2022. October 04–07. Kyiv, 2022. DOI: 10.1109/SAIC57818.2022.9922917
18. Farmak проходить ESG-аналіз від KPMG. *Farmak*. 12.07.2024. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-prohodit-esg-analiz-vid-kpmg/>
  19. Семків О. ESG в Україні: практики впровадження на основі досвіду Групи АрселорМіттал. *Офіс Сталих Рішень*. 04.07.2024. URL: <https://ukraine-oss.com/esg-v-ukrayini-praktyku-vprovadzhennya-na-osnovi-dosvidu-grupy-arselormittal/>
  20. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf>
  21. Environmental, Social & Governance Report. *JP Morgan Chase & Co.* 2020. URL: <https://www.jpmorgan-chase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/documents/jpmc-esg-report-2023.pdf>
  22. ESG Integration in Europe, the Middle East, and Africa: Markets, Practices, and Data. *CFA Institute*. 2019. URL: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-integration-in-emea.pdf>
  23. Environmental, Social and Governance Report. *Citigroup*. 2022. URL: <https://www.citigroup.com/rcs/citigpa/storage/public/Global-ESG-Report-2022.pdf>
  24. LG Energy Solution ESG Report. 2023. URL: [https://www.lgensol.com/upload/file/sustainability/LGES\\_2023ESGReport\\_ENG\\_FF.pdf](https://www.lgensol.com/upload/file/sustainability/LGES_2023ESGReport_ENG_FF.pdf)
  25. The Future, Now. Integrating Sustainability with Purpose across Our Business. *Goldman Sachs*. 2020. URL: <https://www.goldmansachs.com/s/sustainability-report/index.html>
  26. ESG Investing and Climate Transition: Market Practices, Issues and Policy Considerations. *OECD*. Paris. 2020. URL: <http://surl.li/osabcc>
  27. Тимошенко А. Приватні інвестиції в інфраструктуру під час повоєнної відбудови. За яких умов їх матиме Україна. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2023/07/privatni-investytsiyi-v-infrastrukturu-pid-chas-povoyennoyi-vidbudovy.html>
  28. Прямі іноземні інвестиції (2002–2024). Ставки, індекси, тарифи. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
  29. В Україні для допомоги бізнесу працюють 15 проєктів ЄС майже на €100 мільйонів. *Укрінформ*. 01.03.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3834600-v-ukraini-dla-dopomogi-biznesu-pracuut-15-proektiv-es-majze-na-100-miljoniv.html>
  30. Закон України «Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» від 12.12.2019 р. № 377-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20#Text>
  31. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
  32. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» від 19.06.2020 р. № 738-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>
  33. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
  34. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 р. № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
  35. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2016 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
  36. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/strategiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku>
  37. Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua>

## REFERENCES

- “Big shifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022”. *KPMG*. October 2022. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>
- Bolhar, T. M., and Korchahina, L. F. “Rozvytok naukovometodychnykh pidkhodiv do orhanizatsii ESG-aktivnosti pidpriemstv” [Development of Scientific and Methodological Approaches to the Organization of ESG Activities of Enterprises]. *Academy Review*, no. 1 (2024): 7-19. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-1>
- “Circular Economy Action Plan”. *European Commission*. 2020. [https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en)
- Dluhopolska, T., and Sentyk, M. “Uspishni keisy miznarodnykh kompanii u sferi korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti” [Successful Cases of International Companies in a Field of Corporate Social Responsibility]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 4 (2022): 49-57. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476>
- Dyba, M., and Herneho, Yu. “Finansuvannia proektiv ESG: zarubizhni praktyky ta mozhlyvosti rozvytku v Ukraini” [ESG Project Financing: Foreign Practices and Development Opportunities in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 2 (2022): 45-57. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.02.045>
- “Environmental, Social & Governance Report”. *JP Morgan Chase & Co.* 2020. <https://www.jpmorgan-chase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/documents/jpmc-esg-report-2023.pdf>
- “Environmental, Social and Governance Report”. *Citigroup*. 2022. <https://www.citigroup.com/rcs/citigpa/storage/public/Global-ESG-Report-2022.pdf>
- “ESG Integration in Europe, the Middle East, and Africa: Markets, Practices, and Data”. *CFA Institute*. 2019. <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-integration-in-emea.pdf>

- “ESG Investing and Climate Transition: Market Practices, Issues and Policy Considerations”. *OECD*. Paris. 2020. <http://surl.li/osabcc>
- “ESG Ratings at a Crossroads”. *The SustainAbility Institute by ERM*. 2022. <https://www.erm.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/2023/rate-the-raters-report-april-2023.pdf>
- “EU taxonomy for sustainable activities”. *European Commission*. [https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)
- “Farmak prokhodyt ESG-analiz vid KPMG” [Farmak Undergoes an ESG Analysis by KPMG]. *Farmak*. July 12, 2024. <https://farmak.ua/news/farmak-prohodit-esg-analiz-vid-kpmg/>
- Global Compact Network Ukraine. <https://globalcompact.org.ua>
- “Indeks ESG prozorosti kompanii Ukrainy 2020” [ESG Index of Transparency of Ukrainian Companies 2020]. <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf>
- IFIs – Portal reiestru proektiv MFO. <https://proifi.gov.ua/?p=analytics>
- Jermias, J., and Mahmoudian, F. “Investigating the joint effect of competitive strategies and pay gap on ESG performance”. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, art. 100419, vol. 20, no. 2 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2024.100419>
- [Legal Act of Ukraine] (2006). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
- “LG Energy Solution ESG Report”. 2023. [https://www.lgensol.com/upload/file/sustainability/LGES\\_2023ESGReport\\_ENG\\_FF.pdf](https://www.lgensol.com/upload/file/sustainability/LGES_2023ESGReport_ENG_FF.pdf)
- Liu, X. et al. “Green innovation and corporate ESG performance: Evidence from Chinese listed companies”. *International Review of Economics & Finance*, art. 103461, vol. 95 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103461>
- Makarenko, I. O. “Inkorporatsiia ESG-kryteriiv u diialnist kompanii u konteksti yikh investytsiinoho skryni-nhu” [Incorporation of ESG Criteria in the Activities of Companies in the Context of Their Investment Screening]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 2 (2023): 86-93. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
- Marchenko, V. et al. “Construction of Models for Managing Military Waste Generated under the Conditions of War”. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 6, no. 13 (2022): 6-19. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.268283>
- Marchenko, V. et al. “Creating Incentives for Managing Construction Waste Generated During the War”. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 5, no. 13 (2022): 32-42. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.265646>
- Marchenko, V. et al. “Impact of Migration Processes on Changes in the Volume and Redistribution of Municipal Waste in European Countries”. *IEEE 3<sup>rd</sup> International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC)*. Kyiv, 2022. DOI: 10.1109/SAIC57818.2022.9922917
- “Priami inozemni investytsii (2002-2024). Stavky, indeksy, taryfy” [Direct Foreign Investment (2002-2024). Rates, Indexes, Tariffs]. *Minfin*. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
- Peredy, Z., Chaudhury, S., and Sijia, L. “Environmental, Social and Governance (ESG) Practices of the Chinese Small and Medium-Sized Enterprises”. *Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK*, no. 1 (2024): 39-61. [https://www.zpsb.pl/wp-content/uploads/2024/05/3-ZPeredy-SChaudhuri-SLI\\_FIR\\_2024\\_01\\_65.pdf](https://www.zpsb.pl/wp-content/uploads/2024/05/3-ZPeredy-SChaudhuri-SLI_FIR_2024_01_65.pdf)
- “Shcho take ESG-pryncypy i chomu kompaniiam vazhlyvo yikh dotrymuvatsia” [What Are ESG Principles and Why It Is Important for Companies to Follow Them]. *Fintech Insider*. April 30, 2022. <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatsya/>
- “Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku” [Strategy of Sustainable Development of Ukraine until 2030]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/stratehiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku>
- Semkiv, O. “ESG v Ukraini: praktyky vprovadzhennia na osnovi dosvidu Hrupy ArcelorMittal” [ESG in Ukraine: Implementation Practices Based on the Experience of the ArcelorMittal Group]. *Ofis Stalykh Rishen*. July 04, 2024. <https://ukraine-oss.com/esg-v-ukrayini-praktyky-vprovadzhennya-na-osnovi-dosvidu-grupy-arselormittal/>
- “The EU Sustainable Development Strategy: A framework for indicators”. *European Commission*. Stockholm, 2004. <https://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/egmIndicators/crp4.pdf>
- “The Future, Now. Integrating Sustainability with Purpose across Our Business”. *Goldman Sachs*. 2020. <https://www.goldmansachs.com/s/sustainability-report/index.html>
- Tymoshenko, A. “Pryvatni investytsii v infrastrukturu pid chas povoiennoi vidbudovy. Za yakykh umov yikh matyme Ukraina” [Private Investment in Infrastructure During Post-war Reconstruction. Under What Conditions Will Ukraine Have Them]. *KPMG*. <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2023/07/prywatni-investytsiyi-v-infrastrukturu-pid-chas-povoyennoyi-vidbudovy.html>
- “V Ukraini dlia dopomohy biznesu pratsuiut 15 proektiv YeS maizhe na €100 milioniv” [15 EU Projects Worth Almost €100 Million Are Operating in Ukraine to Help Businesses]. *Ukrinform*. March 01, 2024. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3834600-v-ukraini-dla-dopomogi-biznesu-pracut-15-proektiv-es-majze-na-100-miljoniv.html>