

УДК 330.341.1:005.8

DOI <https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-4-27>

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВИМОГ ESG У ПРОЄКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Латишева Олена Володимирівна,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

ORCID ID: 0000-0001-6626-1420

Ровенська Вікторія В'ячеславівна,

кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

ORCID ID: 0000-0002-9412-878X

Смирнова Ірина Іванівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

ORCID ID: 0000-0002-6941-1276

Статтю присвячено актуальній проблемі новацій у системі управління проєктами сталого розвитку з урахуванням оновлених вимог до ESG-звітності.

Метою дослідження є встановлення можливостей підвищення операційної ефективності українських підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) через призму обов'язкової інтеграції екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) чинників, відомих як ESG, у свою діяльність та стратегію розвитку з урахуванням оновлених вимог до ESG-звітності.

У статті детально розглянуто основні зміни в ESG-звітності для підприємств. Представлено особливості впровадження інвестиційних проєктів сталого розвитку з урахуванням оновлених вимог до ESG-звітності. Визначено ключові проблеми, з якими стикаються українські підприємства ГМК. Запропоновано конкретні кроки та зміст робіт з ініціації, планування, реалізації, моніторингу та оцінювання проєктів сталого розвитку з урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, існуючих обмежень та перспектив розвитку українських підприємств ГМК. Отримані результати дослідження можуть бути корисними для менеджерів проєктів, а також науковців, які займаються проблемами проєктів забезпечення операційної ефективності, сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності бізнесу, зокрема у гірничо-металургійній галузі.

Ключові слова: сталий розвиток, інвестиційні проєкти, екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) чинники сталого розвитку бізнесу, ESG-звітність, гірничо-металургійний комплекс.

Latysheva Olena, Rovenska Viktoriia, Smyrnova Iryna. Integration of sustainable development principles and ESG requirements into modernisation projects of Ukrainian mining and metallurgical enterprises

The article is devoted to the topical issue of innovations in the system of sustainable development project management, taking into account the updated requirements for ESG reporting.

The purpose of this study is to identify opportunities to improve the operational efficiency of Ukrainian mining and metals companies through the prism of mandatory integration of environmental, social and governance factors – known as ESG – into their operations and development strategy, taking into account the updated requirements for ESG reporting.

The article discusses in detail the main changes in ESG reporting for enterprises. The features of implementing sustainable development investment projects are presented, taking into account the updated requirements for ESG reporting. The key challenges faced by Ukrainian mining and metals companies are identified. Specific steps and content of work on the initiation, planning, implementation, monitoring and evaluation of sustainable development projects are proposed, taking into account the specifics of the internal and external business environment, existing constraints and prospects for the development of Ukrainian mining and metals companies.

The findings of the study may be useful for project managers and researchers working on projects to ensure operational efficiency, sustainable development, and business competitiveness, particularly in the mining and metals industry.

Keywords: *sustainable development, investment projects, environmental, social and governance factors of sustainable business development, ESG reporting, mining and metals sector.*

Вступ. На тлі зростання в усьому світі уваги до впровадження принципів сталого розвитку в бізнес-практику та повсякденне життя дедалі все більш компаній, інвесторів та органів державного регулювання визнають важливість інтеграції екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) чинників, відомих як ESG, у свою діяльність та стратегію розвитку [1, с. 24; 2, с. 2835–2840; 3, с. 3]. Ця тенденція ESG-інтеграції у бізнес-практику зумовлена не лише посиленням тиску діючих директив та примусових регуляторів (державних, ринкових та громадських), а й впливом суспільного усвідомлення того, що механізми сталого розвитку є обов'язковими чинниками для забезпечення подальшого розвитку, оптимізації витрат ресурсів, збереження ринкових позицій, довгострокової конкурентоспроможності.

У цьому контексті сучасні підходи до управління проєктами стають фундаментальним інструментарієм реалізації стратегічних цілей, у тому числі й цілей сталого розвитку. Однак традиційні методології управління проєктами, що зосереджені переважно на показниках вартості, часу та обсягу, часто виявляються недостатніми для ефективного врахування багатогранних аспектів сталого розвитку [4–6]. Ситуація ускладнюється постійним еволюціонуванням та посиленням вимог до ESG-звітності [7–13], що створює нові виклики для менеджерів проєктів та організацій у цілому. Регулятори по всьому світу, зокрема Європейський Союз із його Директивою про корпоративну звітність сталого розвитку (CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive) та Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB, International Sustainability Standards Board) з їхніми міжнародними стандартами фінансової звітності, які визначає загальні вимоги до розкриття інформації про сталий розвиток та пов'язані ризики та можливості компаній (стандарти IFRS S1 та IFRS S2), запроваджують більш жорсткі та стандартизовані вимоги до розкриття ESG-інформації [7–15]. Це вимагає від фахівців (у т. ч. з проєктного менеджменту) не лише забезпечення досягнення економічної результативності та операційної ефективності бізнесу, а й забезпечення прозорості, достовірності та відповідності даних про вплив проєкту на довкілля і суспільство, а також дотримання принципів відповідального та прозорого управління.

У цьому контексті виникає нагальна потреба в переосмисленні та адаптації підходів до управління проєктами підвищення операційної ефективності згідно з прийнятими програмами сталого розвитку, що дадуть змогу ефективно інтегрувати ESG-критерії на всіх етапах життєвого циклу проєкту і відповідати оновленим вимогам до ESG-звітності. Нездатність адекватно враховувати ці аспекти може призвести до репутаційних ризиків, труднощів із залученням інвестицій та втрати конкурентних переваг.

В умовах жорстких ресурсних обмежень українського бізнес-середовища отримані результати впровадження проєктів сталого розвитку критично впливають не лише на операційну ефективність та конкурентоспроможність підприємств, а й на потенціал національної економіки України загалом. Це підкреслює гостру потребу у ретельно продуманих заходах проєктів і програм сталого розвитку.

Процедури планування, реалізації, моніторингу та оцінки проєктів є результатом численних досліджень науковців та фахівців-практиків у сфері проєктного менеджменту [17–19], зокрема у вигляді стандартів та керівництв знань (т. зв. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK-Guide*) від фахівців Інституту управління проєктами (PMI, США) [18].

Проте варто зазначити, що для залучення фінансування проєктів сталого розвитку (можливо, іноземного інвестування та/або грантового фінансування чи співфінансування) і, відповідно, успішної їх реалізації у складних українських реаліях необхідно постійно моніторити тренди і чинники бізнес-середовища, а також враховувати зміни в обов'язковій ESG-звітності. Тому, на нашу думку, *ці питання залишаються вкрай актуальними і потребують подальшого наукового дослідження* щодо встановлення конкретних умов та вимог до впровадження програм та проєктів сталого розвитку з урахуванням змін ESG-звітності для українських підприємств промислового комплексу, зокрема в гірничо-металургійної галузі як драйвера національної економіки, через призму трендів розвитку «циркулярної економіки».

Методи та методики дослідження. Застосування емпіричного методу дослідження, а також методу обробки, систематизації й аналізу даних для визначення прогалів в управлінні проєктами з урахуванням змін ESG-звітності

українським бізнесом дало змогу визначити перспективи та специфіку впровадження проєктів сталого розвитку. Проведений аналіз результатів досліджень директив та настанов ESG-звітності, публікацій науковців і фахівців-практиків щодо впровадження програм та проєктів, у т. ч. ESG-сфері [1–14], власний досвід авторів із проблематики досліджень процедур та настанов реалізації проєктів сталого розвитку та підвищення операційної ефективності на підприємствах [20–24] дають змогу констатувати, що у складних умовах українських підприємств не вирішеними залишаються питання забезпечення фінансування та реалізації проєктів у контексті сучасних трендів сталого розвитку.

Розглянувши наукові дослідження з питань останніх трендів розвитку концепції сталого розвитку і вимог ESG-звітності, аналітичні дані та звіти установ і міжнародних організацій [1–13], а також настанови та рекомендації фахівців із проєктного менеджменту [14–17], публікації з проблематики ефективного управління проєктами підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку [18–22 та ін.], можна констатувати, що тема інтеграції сталості та управління проєктами набуває усе більшої популярності в науковій літературі. У багатьох публікаціях, зокрема в дослідженнях Andrew Angle, Michael Ellis, Katie Langemeier, Robert G. Eccles, Alison Taylor, J. Van Den Brink та ін. [1–6; 15], звітах Єврокомісії [7] та консалтингових компаній [9; 10; 14], постійно підкреслюється, що сталість має розглядатися не як додатковий елемент, а як невід'ємна частина проєктної діяльності, тому є потреба розширення традиційних моделей управління проєктами для включення екологічних, соціальних та економічних вимірів сталості.

Значний внесок у розуміння взаємозв'язку між компонентами забезпечення сталого розвитку зробили фахівці, що вивчають конкретні аспекти сталості (сталого розвитку) в проєктах (управління відходами, енергоефективність та зниження вуглецевого сліду, соціальний вимір, включаючи залучення стейкхолдерів, права людини та етичні аспекти в управлінні проєктами) і пропонують відповідні методології і методи «зеленого» управління (Green Project Management) [11], наприклад т. зв. PRiSM (Projects integrating Sustainable Methods, рис. 1), які пропонують інструментарій для інтеграції принципів сталості в управління проєктами, включаючи оцінку впливу на довкілля та суспільство [11–13].

Останніми роками фокус уваги наукової спільноти все більше зміщується у бік

досліджень ESG-факторів та їхнього впливу на показники діяльності [9; 10; 14; 15]. Міжнародні експерти в ESG-сфері у своїх роботах [2; 3; 15] довели, що компанії з високими показниками сталості демонструють кращі фінансові результати. Із появою ESG-звітності та змінами регуляторних вимог до ESG-звітності, таких як CSRD у ЄС та стандарти ISSB, наукова спільнота [1–15] активно досліджує вплив цих змін на корпоративні практики (у т. ч. на успішне управління проєктами); роль ESG-факторів у забезпеченні конкурентоспроможності; вплив демонстрації відкритості, прозорості і повноти даних ESG-факторів у звітності компанії на позитивне рішення інвесторів/донорів/спонсорів профінансувати проєкти цієї компанії [1–15].

Проте, незважаючи на існуючу теоретичну базу [1–15 та ін.], деякі вимоги ESG-звітності ще перебувають у стадії доопрацювання, відповідно, існує прогалина в практичних рекомендаціях механізмів адаптації процедур управління проєктами до вимог оновленої ESG-звітності.

Результати. Гірничо-металургійна галузь як один із ключових драйверів економіки України стикається з низкою викликів та ризиків, таких як: масштабні руйнування внаслідок активних бойових дій із боку російської федерації, висока конкуренція, коливання цін на ринку сировини та матеріалів, зростаючі вимоги до екобезпеки та необхідність постійного оновлення й відмови виробничих потужностей [28].

Доступні останні опубліковані дані Державної служби статистики та аналітики «GMK Center» [29; 30] свідчать, що хоча підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України найбільш постраждали від війни (наприклад, виробництво сталі у 2013 р. – 32,7 млн т, 2018 р. після втрати контролю над потужностями у Донецькій і Луганській областях – 21,1 млн т, а після повномасштабного вторгнення у 2024 р. – 7,6 млн т), попри війну мають потенціал розвитку (рис. 1) та непогані експортні позиції на світовому ринку (у 2024 р., за даними «GMK Center», Україна посіла третє місце серед найбільших експортерів чавуну у світі та увійшла до п'ятірки лідерів з експорту залізної руди, частка експорту сталі до ЄС у 2024 р. становила 64 % [29]). Дані аналітики від «GMK Center» [29] також свідчать, що в 2024 р. «внесок ГМК у ВВП України становив 7,2 %, включаючи ланцюги поставок; частка галузі в загальному експорті товарів також зросла до 15,4 %; інвестиції досягли рівня \$650 млн, а податків до бюджетів різних рівнів було сплачено \$900 млн».

Тренди на «зелений перехід» металургійного виробництва в усьому світі вимагають від

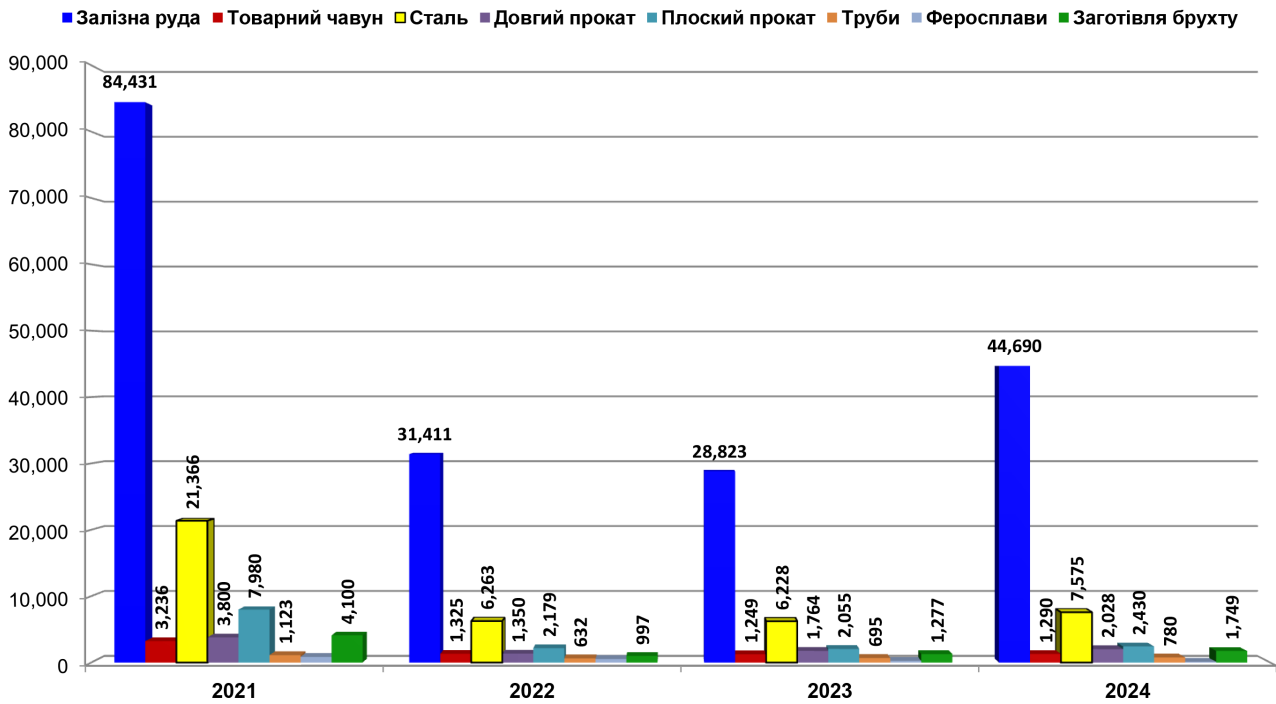


Рис. 1. Динаміка виробництва металургійної продукції в Україні, тис т (побудовано на підставі даних «GMK Center» [29])

підприємств суворого дотримання екологічних норм, стандартів якості, регламентів безпеки виробництва та технологій. Упровадження нових політик ЄС у сфері екологічно спрямованої (циркулярної) економіки також створює додаткові стимули переходу на технології декарбонізації та виробництва «зеленої» сталі (за даними [30, с. 5], протягом 2023–2024 рр. європейські країни виділили понад €10,5 млрд на проєкти декарбонізації).

Проте умови воєнного часу в Україні призводять до додаткових обмежень, ризиків і розширення зон небезпеки. Зокрема, нестабільне постачання електроенергії через пошкодження технологічного обладнання і перебої у роботі внаслідок постійних російських ракетно-бомбових обстрілів уже зараз призводить до катастрофічних наслідків. Окрім того, унаслідок гибелі людей, проведення мобілізації до ЗСУ, процесів масової міграції, втрати активів та вимушеної релокації підприємств спостерігається брак кваліфікованих кадрів, погіршення умов праці, погіршення логістичних процесів, підвищення витрат та тарифів, у т. ч. на перевезення вантажів продукції гірничо-металургійного комплексу, що додатково підвищує ризики для сталого функціонування підприємств, оскільки знижує продуктивність і збільшує фінансове навантаження. Це посилює потребу в переосмисленні і трансформації методів організації праці та функціонування бізнес-процесів виробництва

з використанням модифікованих й адаптованих (під нові обставини нестабільності та війни, власні можливості та обмеження) ресурсів, інформаційних та програмних засобів, а також упровадження заходів та проєктів із підвищення оперативної ефективності та сталості розвитку (можливо спочатку внаслідок обмежених ресурсів застосування системно-фрагментарного підходу до їх реалізації з поступовим переходом за зміцнення позицій на системно-комплексний підхід до їх упровадження).

У цьому контексті для покращення показників операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку переосмислення перебігу бізнес-процесів і технологій стає критично важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності ГМК. В умовах економічної нестабільності, викликів та обмежень воєнного часу та чисельних військових ризиків гірничо-металургійні компанії України вже зараз починають зосереджувати зусилля на пошуку можливостей залучення фінансування (у т. ч. іноземного інвестування та грантового фінансування) проєктів сталого розвитку, програм раціонального використання ресурсів, заходів щодо вдосконалення функціонування бізнес-процесів сталого виробництва та реалізації продукції. Чисельні ризики українського бізнес-середовища ускладнюють успішне функціонування більшості українських гірничо-металургійних підприємств, проте внаслідок значної регіональної

диференціації, різних можливостей щодо залучення ресурсів та ступеня фінансової міцності для окремих найбільш потужних підприємств з'являються й т. зв. «вікна можливостей» для реалізації заходів із підвищення операційної ефективності, що в довгостроковій перспективі формує передумови забезпечення конкурентоспроможності та сталості розвитку цих підприємств. Це зумовлено й тим фактом, що, за даними [29, с. 10], «Україна має одні з найбільших у світі запасів магнетитових руд (5 млрд т), які підходять для збагачення до вмісту заліза 68–70 %. Ці продукти користуватимуться попитом у майбутньому як основна сировина для виробництва низьковуглецевої сталі в електродугових печах із використанням DRI (Direct Reduced Iron)». Відповідно, виробництво «зеленої» сталі потребуватиме поставок заліза прямого відновлення (DRI) та будівництва електродугових печей (ЕДП) [30, с. 9].

Проте фахівці відзначають, що «Україна має найкращі позиції, щоб стати великим постачальником сировини для виробництва DRI, і може підтримати «зелений» перехід в європейській металургії» [30, с. 13–14]. Наприклад, «Метінвест Холдинг» та Danieli завдяки будівництву установки з виробництва DRI планують надалі задовольняти потреби свого заводу з електродуговими печами, що випускатиме плоский прокат. Передбачається, що інвестиції у проєкт можуть становити €2 млрд, а DR-окатки постачатимуться з України [30, с. 12].

Таким чином, попри колосальні виклики воєнного часу гірничо-металургійні компанії України мають реальні перспективи для здійснення «зеленого переходу» і забезпечення стійкого сталого розвитку. Їхня активна позиція у пошуку фінансування для проєктів сталого розвитку, уміння використовувати наявні «вікна можливостей» для екологічно орієнтованої оптимізації виробництва, володіння значними запасами цінної сировини для низьковуглецевої металургії є тими ключовими чинниками, які можуть забезпечити їхню довгострокову конкурентоздатність та стабільний розвиток. У цьому контексті гірничо-металургійним компаніям уже зараз потрібно враховувати нововведення у ESG-звітності.

Проведений аналіз змін до ESG-звітності дає змогу констатувати, що суттєво змінюють підходи до управління проєктами останні зміни у вимогах до ESG-звітності. Оновлення ESG-звітності зумовлене впровадженням у ЄС Директиви про корпоративну звітність сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), новими вимогами щодо

розкриття інформації про сталий розвиток за міжнародними стандартами фінансової звітності (SAAG-IFRS SDS, від англ. Sustainability At a Glance – IFRS Sustainability Disclosure Standards [8; 25]), які розроблені Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB), вимогами до міжнародної фінансової звітності у вигляді стандарту IFRS S1 («Загальні вимоги до розкриття інформації про сталість») та IFRS S2 («Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом») [8–10; 25].

Директива про корпоративну звітність сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) [10] значно розширює коло компаній, які повинні готувати стандартизовані звіти про сталість, що, своєю чергою, вимагає підготовки даних для розкриття деталізованої та уніфікованої інформації, орієнтованої, насамперед, на інвесторів та інших стейкхолдерів.

Для управління проєктами це означає, що кожен проєкт, який може мати значний вплив на довкілля або суспільство, повинен бути здатен надавати дані, які відповідають вимогам CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive [26; 27]).

Під час упровадження проєктів та програм сталого розвитку потрібно враховувати такі моменти:

1. Зараз т. зв. концепція «подвійної суттєвості/матеріальності» (від англ. double materiality) вимагає розкриття інформації як про вплив компанії на довкілля та суспільство, так і про вплив екологічних та соціальних чинників на саму компанію [7]. Це вже зараз змушує менеджерів проєктів не лише оцінювати вплив своїх проєктів «назовні», а й аналізувати, як кліматичні ризики, соціальні зміни та інші чинники навколишнього середовища та бізнес-оточення можуть вплинути на успіх проєкту та компанію (на показник т. зв. «фінансової суттєвості/матеріальності») [7].

2. Стандарти ISSB (IFRS S1 та IFRS S2): Стандарти IFRS S1 («Загальні вимоги до розкриття інформації про сталість») та IFRS S2 («Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом») установлюють глобальні базові стандарти для розкриття інформації про сталість [8].

Для управління проєктами це означає необхідність:

1. Упровадження більш суворих систем збору даних. Проєктні команди повинні використовувати надійні методи для збору і перевірки повноти та достовірності даних, що стосуються викидів парникових газів, споживання енергії, використання води, утворення відходів, а також соціальних показників.

2. Оцінка кліматичних ризиків, інших обмежень та можливостей. Згідно з IFRS S2, компанії повинні розкривати інформацію про екологічні (кліматичні) ризики та можливості. Це означає, що менеджери проєктів мають інтегрувати оцінку кліматичних ризиків у свої процеси управління ризиками, а також ідентифікувати можливості, пов'язані з переходом до низьковоуглецевої (циркулярної) економіки.

3. Прозорість управління. Стандарти наголошують на важливості прозорості корпоративного управління. Це вимагає чіткого визначення ролей у проєктних командах та зони відповідальності за моніторинг ступеня сталості процесів проєкту.

Окрім того, управління проєктами сталого розвитку в контексті оновлених вимог до ESG-звітності вимагає перегляду процесів життєвого циклу проєкту – від ініціації і до його завершення з погляду інтеграції ESG-критеріїв у цілі, завдання та заходи проєкту, забезпечення прозорості відповідних даних для подальшої звітності. Саме тому, на нашу думку, й варто продумати процедуру інтегрування ESG-вимог протягом усього життєвого циклу проєктів сталого розвитку.

У цьому контексті пропонується врахувати деякі нюанси цієї процедури.

1. На фазах ініціації та планування проєкту критично важливим є чітке визначення ESG-цілей, завдань та бажаних результатів проєкту за трьома компонентами – E, S та G. Це включає не лише прямі екологічні цілі (наприклад, зменшення викидів CO₂, ефективне використання ресурсів), а й соціальні (створення робочих місць, безпечні умови праці, взаємодія з місцевими громадами) та управлінські (прозорість прийняття рішень, етичні норми, комплаєнс). Менеджери проєктів повинні використовувати матриці зацікавлених сторін для ідентифікації ключових груп, чий інтереси пов'язані з ESG, та розробити стратегії їх залучення.

Фахівці [14] радять провести початкову оцінку впливу проєкту на ESG-фактори (т. зв. ESG impact assessment) та інтегрувати ці результати в бізнес-кейс проєкту. Бюджетування також повинно відображати витрати, пов'язані з дотриманням ESG-стандартів та звітністю [14].

2. На фазі виконання, моніторингу, контролю й оцінки результатів проєкту необхідно впроваджувати практики, що забезпечують досягнення встановлених ESG-цілей. Це може включати використання «зелених» технологій, «стале» управління ланцюгами поставок з урахуванням ESG-критеріїв (наприклад, вибір екологічно

відповідальних постачальників), реалізацію програм соціальної відповідальності, дотримання етичних норм.

Фахівці [18] не дарма радять особливу увагу приділяти збору даних, що є необхідними для майбутньої ESG-звітності, що вимагає від проєктних команд ретельного документування всіх релевантних показників: обсягів спожитих ресурсів, кількості утворених та утилізованих відходів, динаміки показників забруднення довкілля, показників безпеки праці, кількості позитивних чи негативних відгуків зацікавлених сторін тощо.

3. На всіх етапах реалізації проєкту варто регулярно відстежувати прогрес проєкту, у т. ч. щодо досягнення ESG-цілей за заздалегідь визначеними ключовими показниками ефективності (KPIs), які відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти.

Фахівці [9] радять розробити метрики, які відповідають вимогам нових стандартів ESG-звітності, таких як IFRS S1 та IFRS S2. Наприклад, для складника сталого розвитку E – екологічного виміру – це можуть бути метрики викидів парникових газів (Score 1, 2, 3), споживання води, генерації відходів. Для складника сталого розвитку S – соціального благополуччя – показники травматизму, плинності кадрів, інвестицій у розвиток громад, а для складника сталого розвитку G – управлінські метрики, що можуть включати показники різноманітності ради директорів, дотримання кодексів етики та ін. Важливо забезпечити регулярний аудит цих показників та своєчасне коригування відхилень [9].

4. На етапі завершення (т. зв. «формального» завершення) проєкту необхідно провести фінальну оцінку ESG-впливу та підготувати відповідні дані для корпоративної ESG-звітності. Це включає складання звітів про досягнення ESG-цілей, аналіз невиконаних аспектів та уроків, отриманих у ході проєкту. Важливо забезпечити інтеграцію проєктних даних у загальну систему корпоративної ESG-звітності, щоб уникнути дублювання та забезпечити систематизацію інформації.

Пропонується для адаптації до нових вимог ESG-звітності для ефективного управління проєктами сталого розвитку зосередити увагу топ-менеджменту на такі обов'язкові процедури:

1) Розроблення внутрішніх ESG-політик та процедур для проєктів, що включає чіткі інструкції щодо інтеграції ESG-критеріїв на кожному етапі проєкту, визначення відповідальності та вимог до звітності.

2) Навчання з питань ESG менеджерів проєктів та учасників проєктної команди

для розвитку ними необхідних компетенцій, насамперед включаючи розуміння нових ESG-стандартів звітності та методів збору відповідних даних, їх систематизації та інтерпретації, у т. ч. з використанням сучасного інструментарію ІТ. Упровадження спеціалізованих програмних рішень для управління проектами вже зараз дає змогу автоматизувати збір, аналіз та візуалізацію ESG-даних, що значно підвищить ефективність та достовірність звітності.

Регулярний аудит та верифікація для забезпечення достовірності ESG-даних, що збираються на рівні проектів. Необхідно проводити регулярні внутрішні та зовнішні аудити, можливо, із залученням ESG-експертів до команди проекту, що може забезпечити глибше розуміння складних аспектів та допоможе уникнути помилок під час збору та інтерпретації даних.

Висновки. Управління проектами сталого розвитку в сучасних умовах нерозривно пов'язане з еволюцією вимог до ESG-звітності. Останні зміни в регуляторних стандартах, такі як CSRD та стандарти ISSB, значно підвищують «планку» для компаній, вимагаючи більш детального, прозорого та достовірного розкриття інформації про їхній вплив на довкілля, суспільство та практики корпоративного управління.

Уважаємо, що традиційні методології управління проектами в умовах промислового комплексу, зокрема ГМК України, потребують адаптації для ефективної інтеграції ESG-критеріїв на всіх етапах життєвого циклу проекту. Це включає чітке визначення ESG-цілей, завдань та заходів ще на етапі планування, систематичний збір релевантних даних під час виконання, а також постійний моніторинг та контроль показників сталого розвитку. Особливістю управління також є необхідність урахування концепції «подвійної суттєвості» та кліматичних ризиків згідно з новими стандартами.

Практична реалізація цих змін вимагає розроблення внутрішніх політик, навчання персоналу, упровадження сучасних технологій для збору та аналізу даних, а також залучення ESG-експертів. Адаптація до цих вимог не лише забезпечить відповідність регуляторним нормам, а й підвищить конкурентоспроможність компаній, їхню інвестиційну привабливість та сприятиме створенню умов для довгострокового успішного сталого розвитку.

У подальших дослідженнях планується зосередитися на дослідженні ключових метрик та конкретних інструментів інтеграції вимог ESG-звітності в програмне забезпечення для управління проектами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Andrew Angle, Michael Ellis, Katie Langemeier (2025). The Path Forward for Sustainable Business. ERM Sustainability Institute (ERM SI) : annual trends report 2025. URL: https://www.erm.com/globalassets/insights/erm_si_annual_trends_report_2025_2.pdf [in English]
2. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. An empirical analysis of the impact of corporate sustainability on financial performance. *Management Science*, 2014. 60(9). 2831–2843. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
3. Robert G. Eccles, Alison Taylor. The Gap in Sustainable Value Creation. Closing the gap between stated commitments and operational realities. Online posting. Salesforce. Accessed 8 January 2025. 2024. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/sustainable-value-creation-report/>
4. Silvius A. J. G., Schipper R. P. J., Huemann M. Sustainable project management The Handbook of Project Management, 6th edition, January 2024, Routledge, 2024. 239–254. DOI: 10.4324/9781003274179-20 URL: https://www.researchgate.net/publication/377683539_Sustainable_project_management; https://www.researchgate.net/profile/Aj-Gilbert-Silvius-2/publication/377683539_Sustainable_project_management/links/65b93a4634bbff5ba7da47fa/Sustainable-project-management.pdf
5. Silvius A. J. G., Schipper R. P. J. Sustainability in Project Management: A Literature Review and Future Directions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. 119. 473–481. URL: https://www.researchgate.net/publication/263013756_Sustainability_in_project_management_A_literature_review_and_impact_analysis
6. Silvius A. J. G., Schipper R. P. J., Van Den Brink J. *Sustainability in Project Management*. Springer. PM world library. 2017. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/06/2014-Silvius-Schipper-Sustainability-in-project-management.pdf>
7. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. 2022. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
8. IFRS Foundation. *ISSB issues IFRS S1 and IFRS S2, ushering in a new era of sustainability-related disclosures*. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-and-ifrs-s2/>
9. Deloitte. Global Sustainability Disclosure Standards Converge: ISSB Finalizes IFRS S1 and IFRS S2. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-a-closer-look-issb-finalizes-ifrs-s1-and-ifrs-s2.pdf> [in English]

10. Deloitte. Comparison of Significant Sustainability-Related Reporting Requirements: report from May 13, 2025. URL: <https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/sustainability-spotlight/2025/sustainability-related-reporting-requirements-and-standards>
11. PRiSM – Project management methodology. GPM Global. May, 2025. URL: <https://www.greenprojectmanagement.org/prism-methodology/>
12. Hermann Fink (2025). Understanding PRiSM Project Management. URL: PoUnderstanding PRiSM Project Management – The Digital Project Manager
13. PRiSM: The First and Leading Methodology for Sustainable Project Management. GPM Global. May, 2025. URL: PProjects Integrating Sustainable Methods (PRiSM™)
14. PwC. *ESG in mamp: how to turn risk into value creation*. PwC: Online posting. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/pdf/pwc-esg-in-m-a-how-to-turn-risk-into-value-creation.pdf>
15. Sharma S., Singh S. ESG factors and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2021. 311. 127599.
16. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc., 2021. P. 370. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
17. Настанови Інституту проєктного менеджменту України. *Інститут проєктного менеджменту України*. URL: <https://pmiukraine.org/about-2/>
18. Настанови Інституту проєктного менеджменту США (Project Management Institute, PMI, USA) : офіційний сайт. URL: <https://www.pmi.org>
19. Стандарти та настанови з управління проєктами (проєктного менеджменту) PMI. *Бібліотека Project Management world library*. <https://pmworldlibrary.net>
20. Рекова Н. Ю., Латишева О. В., Мойсеєнко К. Є. Програми та проєкти підвищення операційної ефективності: умови, складові та переваги впровадження. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.11>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1554>
21. Поважний О. С., Шкрабак І. В., Латишева О. В. Управління змінами в проєктах підвищення операційної ефективності гірничо-металургійних компаній. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2023. № 2(128). С. 37–44. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/2_2023/7.pdf
22. Поважний О. С., Латишева О. В., Мойсеєнко К. Є., Чуприна Ю. В. Особливості управління проєктними витратами. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 4–10. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/01/01-Povazhnyi.pdf>
23. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Інструментарій забезпечення процедури ініціації та реалізації проєктів підвищення операційної ефективності на підприємствах промислового комплексу України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 03(08). С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-6>
24. Шкрабак І. В., Латишева О. В., Шевченко Н. Ю. Управління матеріальними ресурсами в бізнес – процесах гірничо-металургійних компаній на засадах Perfomance Management. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 66–73. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2022/03/09-Shkrabak.pdf>
25. Sustainability At a Glance – IFRS Sustainability Disclosure Standards. BDO.GLOBAL (2024): Online posting. 2024-12-31. URL: [https://www.bdo.global/getmedia/ab86f1a8-6b53-4e44-94b0-2bd3957085ba/Sustainability-At-a-Glance-IFRS-Sustainability-Disclosure-Standards-\(2024-12-31\)-\(1\).pdf?ext=.pdf](https://www.bdo.global/getmedia/ab86f1a8-6b53-4e44-94b0-2bd3957085ba/Sustainability-At-a-Glance-IFRS-Sustainability-Disclosure-Standards-(2024-12-31)-(1).pdf?ext=.pdf)
26. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Best Prepares Companies for CSRD Reporting Rules. Online costing: 8 January 2025. GRI. Accessed 8 January 2025. URL: <https://www.globalreporting.org/news/news-center/gri-best-prepares-companies-for-csrd-reporting-rules/>
27. CSRD reporting as the accelerator for sustainable business transformation. PwC.: Online posting: 8 January 2025. URL: <https://www.pwc.lu/en/sustainable-finance/pwc-csrd-reporting-nov-24.html>
28. Latysheva O., Rovenska V., Smyrnova I., Tripak M., Tepluk M. Ensuring the operational efficiency of mining and metallurgical enterprises on the basis of sustainable development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 6. 2024. P. 200–206. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-6/200> дата звернення: 18.05.2025).
29. Внесок ГМК в економіку України: звіт GMK Center за 2024 р. 17 с. *GMK Center*. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/04/ukr_2025_Econ_Steel-impact.pdf (дата звернення: 18.05.2025).
30. Зінченко С. Зелена трансформація сталевих індустриї ЄС у 2025–2035 та перспективи української металургії: звіт GMK Center. *GMK Center*. 2025. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2024/12/2024_UKR_Green-Steel-Transform_25-35.pdf (дата звернення: 18.05.2025).

REFERENCES:

1. Andrew Angle, Michael Ellis, Katie Langemeier (2025). The Path Forward for Sustainable Business. ERM Sustainability Institute (ERM SI) : annual trends report 2025. Retrieved from: https://www.erm.com/globalassets/insights/erm_si_annual_trends_report_2025_2.pdf
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). An empirical analysis of the impact of corporate sustainability on financial performance. *Management Science*, 60(9), 2831–2843. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984> [in English].
3. Robert G. Eccles, Alison Taylor. (2024). The Gap in Sustainable Value Creation. Closing the gap between stated commitments and operational realities. Online posting. Salesforce. Accessed 8 January 2025. Retrieved from: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/sustainable-value-creation-report/>
4. Silvius, A. J. G., Schipper, R. P. J., & Huemann M. (2024). Sustainable project management The Handbook of Project Management, 6th edition, January 2024, Routledge, 239–254. DOI: 10.4324/9781003274179-20. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/377683539_Sustainable_project_management; https://www.researchgate.net/profile/Aj-Gilbert-Silvius-2/publication/377683539_Sustainable_project_management/links/65b93a4634bbff5ba7da47fa/Sustainable-project-management.pdf
5. Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in Project Management: A Literature Review and Future Directions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 473–481. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/263013756_Sustainability_in_project_management_A_literature_review_and_impact_analysis
6. Silvius, A. J. G., Schipper, R. P. J., & Van Den Brink, J. (2017). *Sustainability in Project Management*. Springer. PM world library. Retrieved from <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/06/2014-Silvius-Schipper-Sustainability-in-project-management.pdf>
7. European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Retrieved from https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
8. IFRS Foundation. (2023). *ISSB issues IFRS S1 and IFRS S2, ushering in a new era of sustainability-related disclosures*. Retrieved from <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-and-ifrs-s2/>
9. Deloitte. (2023). Global Sustainability Disclosure Standards Converge: ISSB Finalizes IFRS S1 and IFRS S2. Retrieved from <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-a-closer-look-issb-finalizes-ifrs-s1-and-ifrs-s2.pdf>
10. Deloitte. (2025). Comparison of Significant Sustainability-Related Reporting Requirements: report from May 13, 2025. Retrieved from <https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/sustainability-spotlight/2025/sustainability-related-reporting-requirements-and-standards>
11. PRiSM – Project management methodology. GPM Global. May, 2025. Retrieved from <https://www.greenprojectmanagement.org/prism-methodology/>
12. Hermann Fink (2025). Understanding PRiSM Project Management. Retrieved from <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management/prism-project-management/#:~:text=PRiSM%20stands%20for%20Projects%20integrating%20Sustainable%20Methods%2C%20a,into%20each%20phase%20of%20the%20project%20management%20lifecycle.>
13. PRiSM: The First and Leading Methodology for Sustainable Project Management. GPM Global. May, 2025. Retrieved from: <https://www.gpm.org/standards-and-publications/projects-integrating-sustainable-methods>
14. PwC (2023). *ESG in mamp: how to turn risk into value creation*. PwC: Online posting. 2023. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/pdf/pwc-esg-in-m-a-how-to-turn-risk-into-value-creation.pdf>
15. Sharma, S., & Singh, S. (2021). ESG factors and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127599.
16. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc., 2021. p. 370. Retrieved from: <https://www.pmi.org>
17. Nastanovy Instytutu proiektnoho menedzhmentu Ukrainy [Guidelines of the Project Management Institute of Ukraine]. Instytut proiektnoho menedzhmentu Ukrainy: ofitsiyni sait – Institute of Project Management of Ukraine: official website. Retrieved from: <https://pmiukraine.org/about-2/> [in Ukrainian]
18. Nastanovy Instytutu proiektnoho menedzhmentu USA [Guidelines of the Project Management Institute (PMI, USA).] Project Management Institute, PMI: ofitsiyni sait – official website. Retrieved from: <https://www.pmi.org>

19. Standarty ta nastanovy z upravlinnia proiektamy (proiektnoho menedzhmentu) PMI [PMI standards and guidelines for project management] Biblioteka Project Management world library (proiektnoho menedzhmentu) – Project Management world library (project management). Retrieved from: <https://pmworldlibrary.net>
20. Rekova, N. Yu., Latysheva, O. V., & Moiseenko, K. Ye. (2023). Prohramy ta proiekty pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti: umovy, skladovi ta perevahy vprovadzhennia. [Programs and Projects for Improving Operational Efficiency: Conditions, Components and Advantages of Implementation]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.11> Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1554> [in Ukrainian].
21. Povazhnyi O. S., Shkrabak I. V., Latysheva O. V. (2023). Upravlinnia zminamy v proiektakh pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti hirnycho-metallurhiinykh kompanii [Change management in projects to improve the operational efficiency of mining and metals companies]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economics and entrepreneurship*, 2 (128), 37–44. Retrieved from: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/2_2023/7.pdf [in Ukrainian].
22. Povazhnyi O. S., Latysheva O. V., Moiseenko K. Ye., Chupryna Yu. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia proiektnymy vytratamy [Features of project cost management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 1, 4–10. Retrieved from: <http://www.evd-journal.org/download/2023/01/01-Povazhnyi.pdf> [in Ukrainian]
23. Rovenska, V. V., Latysheva, O. V., & Smyrnova, I. I. (2024) Instrumentarii zabezpechennia protsedury initsiatsii ta realizatsii proiektiv pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti na pidpriemstvakh promyslovoho kompleksu Ukrainy. [A toolkit to support the procedure for initiating and implementing operational efficiency improvement projects at Ukrainian industrial enterprises]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economy*, 03 (08), 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-6>[in Ukrainian].
24. Shkrabak I. V., Latysheva O. V., Shevchenko N. Iu. (2022) Upravlinnia materialnymy resursamy v biznes – protsesakh hirnycho-metallurhiinykh kompanii na zasadakh Performance Management. [Management of material resources in business processes of mining and metallurgical companies on the basis of Performance Management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 3 (69), 66–73. Retrieved from: <http://www.evd-journal.org/download/2022/03/09-Shkrabak.pdf> [in Ukrainian].
25. SustainabilityAtaGlance–IFRSustainabilityDisclosureStandards.BDO.GLOBAL(2024):Onlineposting. 2024-12-31. Retrieved from: [https://www.bdo.global/getmedia/ab86f1a8-6b53-4e44-94b0-2bd3957085ba/Sustainability-At-a-Glance-IFRS-Sustainability-Disclosure-Standards-\(2024-12-31\)-\(1\).pdf?ext=.pdf](https://www.bdo.global/getmedia/ab86f1a8-6b53-4e44-94b0-2bd3957085ba/Sustainability-At-a-Glance-IFRS-Sustainability-Disclosure-Standards-(2024-12-31)-(1).pdf?ext=.pdf) [in English].
26. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Best Prepares Companies for CSRD Reporting Rules. Online costing: 8 January 2025. GRI. Accessed 8 January 2025. Retrieved from: <https://www.globalreporting.org/news/news-center/gri-best-prepares-companies-for-csrd-reporting-rules/>
27. CSRD reporting as the accelerator for sustainable business transformation. PwC.: Online posting: 8 January 2025. Retrieved from: <https://www.pwc.lu/en/sustainable-finance/pwc-csrd-reporting-nov-24.html>
28. Latysheva, O., Rovenska, V., Smyrnova, I., Tripak, M., & Tepluk, M. (2024). Ensuring the operational efficiency of mining and metallurgical enterprises on the basis of sustainable development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 6. 2024. P. 200–206. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-6/200>
29. Vnesok HMK v ekonomiku Ukrainy: zvit «GMK Center» za 2024 r. [The contribution of the mining and metals industry to the Ukrainian economy: GMK Center report for 2024] 2024. 17 s. GMK Center»: ofitsiynyi sait. Retrieved from: https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/04/ukr_2025_Econ_Steel-impact.pdf [in Ukrainian].
30. Stanislav Zinchenko (2025). Zelena transformatsiia stalevoi industrii YeS v 2025–2035 ta perspektyvy ukrainskoi metallurhii: zvit “GMK Center”. [Green Transformation of the EU Steel Industry in 2025–2035 and Prospects for Ukrainian Steelmaking: GMK Center Report.] “GMK Center”: ofitsiynyi sait. URL: https://gmk.center/wp-content/uploads/2024/12/2024_UKR_Green-Steel-Transform_25-35.pdf [in Ukrainian].