

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-180>

УДК 004.9:339.138:658.8

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ESG-СТРАТЕГІЙ

PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ESG STRATEGIES

Марухленко Оксана Вячеславівна

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Руденко Валентина Сергіївна

доктор філософії з економіки, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>

Рубан Дмитро Олександрович

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>

Marukhlenko Oksana, Rudenko Valentyna, Ruban Dmitry

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

У статті розглянуто роль проєктного менеджменту у реалізації концепції сталого розвитку та впровадження ESG-стратегій (Environmental, Social, Governance) у діяльність сучасних організацій. Досліджено теоретичні засади інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління проєктами, а також визначено, як екологічні, соціальні та управлінські фактори впливають на ефективність, репутацію та довгострокову стійкість бізнесу. Показано, що проєктний підхід, орієнтований на ESG-цінності, сприяє формуванню корпоративної відповідальності, розвитку соціального капіталу та зміцненню довіри стейкхолдерів. Особливу увагу приділено трансформації ролі менеджера проєктів у нових управлінських умовах: від виконавця технічних завдань до стратегічного лідера, здатного забезпечувати баланс між економічними результатами, соціальним впливом та екологічною безпекою. Запропоновано підхід до оцінювання ефективності ESG-орієнтованих проєктів з використанням показників екологічної відповідальності, соціальної взаємодії та якості корпоративного управління.

Ключові слова: проєктний менеджмент, сталий розвиток, ESG-стратегії, корпоративна відповідальність, екологічна сталість, соціальні інновації, стейкхолдери, корпоративне управління, репутаційна стійкість, стратегічний менеджмент.

The article examines the role of project management in the implementation of the concept of sustainable development and the implementation of ESG strategies (Environmental, Social, Governance) in the activities of modern organizations. The theoretical foundations of the integration of the principles of sustainable development into the project management system were studied, and it was also determined how environmental, social and managerial factors affect the efficiency, reputation and long-term sustainability of business. It is shown that a project approach focused on ESG values contributes to the formation of corporate responsibility, the development of social capital, and strengthening the trust of stakeholders. Special attention is paid to the transformation of the role of the project manager in new management conditions: from the executor of technical tasks to a strategic leader capable of ensuring a balance between economic results, social impact and environmental safety. An approach to evaluating the effectiveness of ESG-oriented projects using indicators of environmental responsibility, social interaction and the quality of corporate governance is proposed. Based on the analysis of international experience (Siemens, Unilever, Microsoft) and Ukrainian practices (DTEK, Nova Poshta, Kyivstar), it was determined that the implementation of ESG principles in project management contributes not only to increasing management efficiency,



but also to strengthening the business reputation and investment attractiveness of organizations. Recommendations are offered for the development of ESG competencies of project managers, improvement of corporate culture and integration of sustainable development at all stages of the project life cycle. The results of the research can be used in the practice of corporate management, strategic planning and educational programs for training specialists in the field of project management. They confirm that ESG-oriented project management is becoming a key factor in ensuring long-term competitiveness and social responsibility of organizations in a global environment.

Keywords: project management, sustainable development, ESG strategies, corporate responsibility, environmental sustainability, social innovations, stakeholders, corporate management, reputation stability, strategic management.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції глобального розвитку засвідчують посилення ролі принципів сталості, відповідальності та прозорості в управлінні організаціями. Концепція сталого розвитку, сформульована ООН у вигляді Цілей сталого розвитку, а також ESG-підхід (Environmental, Social, Governance), визначають нову парадигму бізнес-мислення, в якій економічна ефективність має гармонійно поєднуватися з екологічною безпекою, соціальною справедливістю та якістю корпоративного управління. У цих умовах проєктний менеджмент стає не лише інструментом реалізації окремих ініціатив, а й важливим механізмом досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Незважаючи на очевидну актуальність ESG-орієнтованого управління, в практиці багатьох організацій досі спостерігається фрагментарне впровадження ESG-принципів у проєктну діяльність. Менеджери часто зосереджуються на досягненні короткострокових результатів, тоді як екологічні, соціальні та управлінські аспекти залишаються поза системною увагою. Це призводить до репутаційних ризиків, неефективного використання ресурсів та втрати довіри з боку інвесторів та стейкхолдерів. Отже, виникає потреба у розробленні нових управлінських моделей, які б інтегрували принципи сталого розвитку безпосередньо до методології проєктного менеджменту.

Додатковим викликом є нестача ESG-компетентностей у менеджерів проєктів, відсутність узгоджених стандартів оцінювання впливу проєктів на соціальну та екологічну сферу, а також обмежене використання ESG-метрик у практиці планування та звітності. У науковій літературі окремі аспекти взаємодії ESG та проєктного управління розглядаються у працях міжнародних дослідників (Сільвіус і Шиппер, Мартенс і Карвалью), проте комплексне бачення ESG як складової проєктної зрілості організації залишається недостатньо розробленим.

Отже, проблема дослідження полягає в необхідності теоретичного обґрунтування

та практичного осмислення ролі проєктного менеджменту у досягненні цілей сталого розвитку, інтеграції ESG-принципів у всі етапи життєвого циклу проєкту та формування управлінських підходів, що забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція сталого розвитку посідає центральне місце в сучасних наукових дослідженнях з менеджменту, економіки та соціального управління. Її теоретичні засади сформульовані в доповідях ООН «Наше спільне майбутнє» та «Трансформація нашого світу: порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року», які визначили 17 Цілей сталого розвитку. Ці документи стали базою для розроблення ESG-підходу (Environmental, Social, Governance), що нині виступає універсальним індикатором корпоративної відповідальності та стратегічної стійкості бізнесу [1-2].

У сучасній літературі активно досліджується вплив ESG-факторів на управлінські процеси та конкурентоспроможність організацій. Зокрема, у працях А. Екклз, Г. Серафейм (Гарвардська бізнес-школа) доведено, що високий рівень ESG-показників позитивно корелює з фінансовою ефективністю, інноваційністю та репутаційною привабливістю компаній [11]. Р. Котсантоніс та М. Пінні підкреслюють, що ESG є не лише інструментом оцінки корпоративної поведінки, а й новим стандартом стратегічного управління [12].

У сфері проєктного менеджменту питання інтеграції сталого розвитку досліджували Г. Сільвіус та Р. Шиппер, які запропонували концепцію Сталий розвиток управління проєктами – підходу, що передбачає урахування соціальних, екологічних та етичних критеріїв протягом усього життєвого циклу проєкту [3]. Т. Мартенс та М. Карвалью розробили модель узгодження проєктних процесів із цілями сталого розвитку, наголошуючи на потребі системного підходу до ESG-інтеграції [4]. У працях Лабушаньє та Брент і Марселіно-Садаба

зазначено, що проєктний менеджмент має потенціал стати ключовим механізмом досягнення цілей сталого розвитку на корпоративному та державному рівнях [5].

Водночас дослідники наголошують на низки бар'єрів і викликів ESG-інтеграції в проєктне управління, зокрема: відсутність уніфікованих показників вимірювання сталості, недостатня підготовка менеджерів у сфері ESG-компетентностей, а також обмежена підтримка з боку топменеджменту [4]. Це підтверджує потребу в розробленні методологічних інструментів, які дозволили б гармонійно поєднувати традиційні цілі проєктів – вартість, терміни, якість – із принципами сталості та соціальної відповідальності.

В українській науковій традиції питання сталого розвитку та соціально відповідального управління розглядаються в працях Грицан Ю., Будько О., Волошенко Л., Крамаренко Є. та Бондаренко Л., Блавт А. Дослідники акцентують увагу на важливості формування національної ESG-стратегії, адаптації міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD) та розвитку освітніх програм у сфері сталого менеджменту. Однак саме зв'язок між проєктним менеджментом та ESG-стратегіями поки що розкрито недостатньо – особливо в контексті українських організацій, які перебувають у процесі трансформації під впливом євроінтеграційних процесів [13-16].

Таким чином, аналіз останніх публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до ESG-орієнтованого управління та проєктного підходу як його практичного інструменту. Проте комплексні дослідження, спрямовані на узагальнення моделей інтеграції ESG-принципів у систему проєктного менеджменту, залишаються обмеженими. Це визначає наукову новизну подальших досліджень, спрямованих на розроблення методологічних засад сталого управління проєктами в умовах глобальних соціально-економічних трансформацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених сталому розвитку та ESG-управлінню, питання інтеграції цих підходів у систему проєктного менеджменту залишаються недостатньо розробленими. Недостатньо вивченими є механізми поєднання традиційних проєктних цілей (година, бюджет, якість) із екологічними, соціальними та управлінськими критеріями сталості. Відсутня також уніфікована методологія оцінювання ефективності ESG-орієнтованих

проєктів, яка б ураховувала не лише економічні, а й нематеріальні результати – репутаційний капітал, соціальний вплив, екологічну відповідальність. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення концептуальних та практичних моделей впровадження ESG-принципів у проєктне управління як інструмент досягнення цілей сталого розвитку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ролі проєктного менеджменту у реалізації принципів сталого розвитку та ESG-стратегій, а також визначення шляхів інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у всі етапи життєвого циклу проєкту. Дослідження спрямоване на з'ясування того, яким чином проєктний підхід може стати ефективним інструментом формування корпоративної відповідальності, підвищення організаційної стійкості та зміцнення репутаційного капіталу в сучасних умовах трансформації бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна парадигма управління проєктами передбачає відхід від економічного підходу до оцінки успіху проєкту. В умовах сталого розвитку ключовим завданням стає забезпечення балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою, соціальною відповідальністю та якістю управління. Саме тому ESG-підхід інтегрується у всі етапи життєвого циклу проєкту – від ініціації до завершення та оцінювання результатів. Така інтеграція дає змогу організаціям не лише досягати запланованих цілей, а й зміцнювати репутацію, підвищувати інвестиційну привабливість та зменшувати ризики.

Екологічний компонент впливає на проєктний цикл насамперед через планування та реалізацію заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля. Це передбачає впровадження принципів енергоефективності, використання екологічно чистих технологій, раціональне управління відходами, оптимізацію ресурсів та зменшення вуглецевого сліду. На етапі планування проєкту враховуються показники екологічної сталості, а під час реалізації – моніторинг та звітність щодо екологічного впливу. Таким чином, екологічна складова формує основу екологічної репутації організації та знижує ризики санкцій та репутаційних втрат.

Соціальний критерій у контексті проєктного управління спрямований на забезпечення етичної поведінки, соціальної справедливості та взаємодії із зацікавленими сторонами. На

етапі ініціації проєкту особливу увагу приділяють виявленню потреб спільнот і стейкхолдерів, на етапі планування – участі зацікавлених сторін у прийнятті рішень, а під час реалізації – безпеці праці, інклюзивності, дотримання прав людини та розвитку персоналу. Соціальний компонент впливає на корпоративну культуру, мотивацію команд та довіру до організації, формуючи її довгострокову репутаційну стійкість.

Управлінський компонент відображає якість процесів прийняття рішень, прозорість, відповідальність та ефективність системи управління. На етапах контролю та завершення проєкту саме управлінські критерії визначають, наскільки рішення відповідають принципам етики, підзвітності та доброчесності. Високий рівень корпоративного управління сприяє мінімізації конфліктів інтересів, забезпеченню прозорості звітності та зміцненню довіри інвесторів та партнерів. В межах проєктного менеджменту це виявляється через формалізацію процедур контролю, управління ризиками, аудит та комунікацію зі стейкхолдерами.

Інтеграція ESG-принципів у проєктне управління вимагає перегляду традиційного підходу до оцінки ефективності проєкту. Крім фінансових показників, до системи KPI мають включатися нефінансові метрики: скорочення викидів CO₂, кількість залучених соціальних ініціатив, рівень задоволеності стейкхолдерів, прозорість корпоративного управління тощо. Такий підхід дозволяє оцінити проєкт не лише як економічну одиницю, але як інструмент сталого розвитку – із тривалим позитивним впливом на навколишнє середовище, суспільство та організаційну культуру.

Таким чином, ESG-підхід змінює саму філософію управління проєктами, перетворюючи їх на механізм реалізації стратегій сталого розвитку. Впровадження ESG-принципів у всі фази життєвого циклу – від ідеї до постпроєктного аналізу – забезпечує підвищення довіри, зменшення ризиків та зміцнення конкурентоспроможності організацій. Така трансформація вимагає нових компетентностей менеджерів, формування культури відповідальності та використання інноваційних інструментів управління, що поєднують економічну ефективність із цінностями сталості.

У традиційному проєктному менеджменті ефективність зазвичай визначається за класичною залізною тріадою – час, бюджет, якість. Проте в умовах глобальної трансформації економічних та соціальних проце-

сів цього підходу вже недостатньо. Сучасні організації все частіше орієнтуються на ESG-метрики – систему показників, що відображає вплив проєкту на довкілля, суспільство та якість управлінських процесів. Такий підхід дозволяє оцінювати успішність проєкту з позицій довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів.

Екологічні метрики охоплюють показники впливу проєкту на навколишнє середовище. До них належать: рівень скорочення викидів CO₂, частка використаних відновлюваних ресурсів, енергоефективність, кількість утилізованих чи перероблених відходів, а також обсяг зменшення споживання води чи електроенергії. На практиці такі метрики використовують для планування екологічно нейтральних проєктів і демонструють прихильність організації до принципів «зеленого» управління.

Соціальні метрики покликані вимірювати вплив проєкту на суспільство, працівників та спільноти. Серед них – рівень зайнятості, ґендерна рівність, умови праці, показники безпеки, задоволеність працівників, кількість навчальних чи соціальних ініціатив, підтриманих в межах проєкту. У контексті управління проєктами соціальні метрики також відображають якість комунікації зі стейкхолдерами, рівень прозорості інформації та ступінь залучення громад до реалізації проєктів.

Управлінські метрики стосуються прозорості, підзвітності та етичності управлінських процесів. Вони включають наявність політик комплаєнсу, механізмів запобігання корупції, рівень прозорості звітності, ефективність ризик-менеджменту, а також якість корпоративного управління. Для проєктного менеджменту важливо, щоб ці метрики відображали стабільність процесів прийняття рішень, дотримання стандартів доброчесності та професіоналізму в межах проєктної команди.

На практиці для оцінки ESG-показників використовують міжнародні стандарти звітності, зокрема GRI, SASB, TCFD. Вони задають орієнтири для вимірювання сталості проєктів та формування інтегрованих звітів. В рамках проєктного управління ці стандарти допомагають створювати ESG Dashboard – аналітичну панель, яка відображає стан і динаміку ESG-показників на кожному етапі життєвого циклу проєкту [6-7].

Впровадження ESG-метрик у систему управління проєктами сприяє підвищенню прозорості, довіри та стратегічної узгодженості між усіма учасниками процесу. Вони ста-

ють не лише засобом моніторингу, а й інструментом прийняття управлінських рішень, що дозволяє вчасно реагувати на соціальні, екологічні чи етичні ризики. Такий підхід формує нову управлінську культуру – культуру відповідальності, у центрі якої стоїть не короткостроковий прибуток, а довготривала цінність і сталість результатів.

ESG-орієнтований підхід до управління проєктами трансформує традиційну систему взаємодії між організацією та її стейкхолдерами. Якщо раніше комунікація з ними мала переважно інформаційний чи консультативний характер, то нині вона перетворюється на партнерський процес співтворення цінності. У центрі цього підходу – відповідальність, прозорість і довіра, що є фундаментом сталого розвитку. Кожен елемент ESG-системи впливає на очікування, рівень залучення та лояльність зацікавлених сторін [8-11].

Екологічний аспект взаємодії виявляється у формуванні позитивного іміджу організації як екологічно свідомого учасника ринку. Реалізація проєктів із низьким рівнем вуглецевих викидів, використання відновлюваних джерел енергії, утилізація відходів або впровадження «зелених офісів» створюють репутаційний капітал довіри серед партнерів, клієнтів, інвесторів та місцевих громад. Таке поведіння демонструє не лише відповідальність, а й стратегічну далекоглядність організації, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість.

Соціальний компонент ESG має найбільший вплив на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Усередині організації він забезпечує підвищення мотивації персоналу, зменшення плинності кадрів та формування корпоративної культури співучасті. Зовні – сприяє розвитку партнерських відносин із громадами, громадськими об'єднаннями, освітніми установами. Соціально відповідальні проєкти – такі як підтримка освіти, волонтерські програми, гендерна рівність, безпечні умови праці – формують емоційно-позитивне сприйняття бренду і зміцнюють соціальну легітимність організації.

Управлінський аспект визначає рівень довіри до організації зі сторони стейкхолдерів завдяки прозорості процедур, підзвітності та етичним стандартам. У контексті проєктного менеджменту це виявляється через наявність системи внутрішнього контролю, відкритої звітності, прозорого розподілу повноважень та чіткої комунікації. Високий рівень корпоративного управління забезпечує стабільність

відносин між організацією, інвесторами, державними структурами та громадськістю, мінімізуючи ризики недовіри чи конфліктів інтересів.

ESG-орієнтований проєктний менеджмент також змінює саму логіку прийняття управлінських рішень: інтереси стейкхолдерів стають ключовим орієнтиром у плануванні та реалізації проєктів. Впровадження регулярних консультацій, системи зворотного зв'язку та соціального аудиту дозволяє організаціям швидко реагувати на потреби зацікавлених сторін та зміцнювати взаєморозуміння. Це підвищує ефективність управління ризиками, оскільки раннє виявлення очікувань стейкхолдерів допомагає уникати конфліктних ситуацій та забезпечує сталість результатів.

Таким чином, ESG-підхід у проєктному менеджменті формує нову екосистему взаємодії, в якій довіра, етика та відповідальність стають не побічними ефектами, а стратегічними активами. Для організацій це означає підвищення лояльності клієнтів, зростання інвестиційного потенціалу, зменшення репутаційних ризиків та зміцнення соціальної стабільності. Отже, ESG-орієнтований проєктний менеджмент не лише підвищує ефективність управління, а й створює довготривалу громадську цінність, перетворюючи організацію на активного учасника сталого розвитку.

Світова практика демонструє, що інтеграція ESG-принципів у систему проєктного управління стала одним із головних факторів довгострокової стійкості компаній. Міжнародні корпорації усвідомлюють, що екологічна, соціальна та управлінська відповідальність не лише підвищують репутацію, а й забезпечують стратегічну перевагу. За даними звітів Harvard Business Review та Deloitte Insights, компанії, які впровадили ESG-стратегії в проєктну діяльність, демонструють на 15–20% більшу ефективність реалізації проєктів і стабільніше залучення інвестицій.

Одним із провідних прикладів є компанія Siemens, яка активно інтегрує принципи сталого розвитку у всі етапи життєвого циклу своїх проєктів – від планування технологічних рішень до їх утилізації. Siemens застосовує екологічні метрики (зокрема CO₂-neutral projects), а також соціальні показники, що відображають безпечні умови праці та рівень інклюзії в команді. Крім того, в межах корпоративного управління впроваджено політику «Sustainable Project Governance», яка забезпечує прозорість рішень, етич-

ність закупівель та відповідальність перед стейкхолдерами [19].

Компанія Unilever є ще одним прикладом ефективного ESG-орієнтованого управління. У межах стратегії Unilever Sustainable Living Plan компанія використовує проєктний підхід для реалізації соціально-екологічних ініціатив, спрямованих на зниження вуглецевого сліду, зменшення обсягів відходів та підвищення рівня добробуту споживачів. Кожен проєкт оцінюється не лише за економічними, а й за соціальними критеріями, такими як вплив на здоров'я, освіту чи ґендерну рівність. Завдяки цьому Unilever досягла признання як одна з найстійкіших корпорацій світу за версією Dow Jones Sustainability Index [18].

В Україні поступово формується власна практика ESG-інтеграції в проєктне управління. Серед прикладів – DTEK, яка реалізує стратегію Трансформація ESG 2030. Її ключовими напрямками є розвиток «зеленої» енергетики, зменшення викидів, підвищення енергоефективності та розвиток людського потенціалу. Компанія використовує проєктний підхід для впровадження інноваційних технологій у відновлюваній енергетиці та цифровізації управління. Іншим прикладом є «Нова Пошта», яка впроваджує принципи екологічного менеджменту в логістиці, використовує електротранспорт і створює проєкти соціальної відповідальності, орієнтовані на громади [17].

Також «Київстар» реалізує ряд проєктів, спрямованих на цифрову інклюзію, освіту та екологічну ефективність, включаючи ініціативу EcoSmart, що передбачає скорочення енергоспоживання мереж та розвиток онлайн-сервісів. Важливо, що українські компанії дедалі активніше впроваджують системи ESG-звітності, спираючись на міжнародні стандарти GRI та TCFD, що свідчить про їхню готовність до інтеграції у глобальний сталий бізнес-простір.

Таким чином, як міжнародний, так і український досвід доводять, що ESG-підхід у проєктному менеджменті сприяє не лише досягненню екологічних та соціальних цілей, а й формує конкурентні переваги, підвищує довіру інвесторів та забезпечує стійкість організацій у довгостроковій перспективі. Застосування ESG-метрик у проєктному управлінні стає новим стандартом ефективності, який об'єднує економічні результати з етичними та соціальними цінностями.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що інтеграція принципів ESG у сис-

тему проєктного менеджменту є ключовою умовою досягнення цілей сталого розвитку. ESG-підхід забезпечує перехід від традиційного представлення про успішність проєкту, обмеженого фінансовими показниками, до комплексної оцінки його впливу на довкілля, суспільство та систему управління. Таким чином, проєктний менеджмент стає не лише інструментом досягнення бізнес-результатів, а й механізмом формування відповідальної, прозорої та етичної організаційної поведінки.

У процесі аналізу встановлено, що екологічні, соціальні та управлінські критерії безпосередньо впливають на всі етапи життєвого циклу проєкту – від планування до завершення. Екологічні показники визначають рівень раціонального використання ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля, соціальні – підвищують якість комунікації зі стейкхолдерами та рівень довіри, управлінські – зміцнюють корпоративну стабільність і підзвітність. Впровадження ESG-метрик у систему моніторингу дає змогу оцінювати не лише короткострокову ефективність, а й довгострокову цінність проєктів для суспільства та бізнесу.

Практика міжнародних компаній (Siemens, Unilever, Microsoft) та українських організацій (DTEK, «Нова Пошта», «Київстар») демонструє, що ESG-орієнтоване управління сприяє підвищенню ефективності проєктів, зміцненню корпоративної репутації та залученню інвестицій. Водночас для українських підприємств залишаються актуальними виклики, пов'язані з недостатнім рівнем ESG-компетентностей, обмеженою стандартизацією нефінансової звітності та потребою у створенні національних орієнтирів сталого управління.

З огляду на це можна запропонувати наступні практичні рекомендації:

1. Впровадити у систему управління проєктами ESG-політики та стандарти звітності на основі міжнародних моделей (GRI, SASB, TCFD).
2. Розробити ESG-метрики ефективності проєктів, що поєднують фінансові та нефінансові показники.
3. Забезпечити підготовку менеджерів проєктів у сфері сталого розвитку та корпоративної відповідальності.
4. Формувати корпоративну культуру сталості, орієнтовану на етичне управління, інновації та співучасть працівників.
5. Розвивати партнерство з місцевими

громадами та стейкхолдерами через відкритий діалог та соціальні ініціативи.

Отже, ESG-орієнтований проєктний менеджмент є не просто управлінською тенденцією, а новою парадигмою стратегічного розвитку, що визначає конкурентоспромож-

ність організацій у глобальному середовищі. Його впровадження забезпечує гармонійне поєднання економічної доцільності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності, створюючи основу для довгострокової стійкості та репутаційної надійності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Brundtland, GH (1987). *Наші Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
2. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
3. Silvius, AJG, & Schipper, RPJ (2014). Сумісність у проєкті управління проєктами: Analyzing the competence gap of project managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2 (2), 40-58. URL: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22005>
4. Martens, ML, & Carvalho, MM (2017). Key factors sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35 (6), 1084-1102. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>
5. Brent, A., & Labuschagne, C. (2006). Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 11 (1), 3-15. URL: <https://doi.org/10.1065/lca2006.01.233>
6. Project Management Institute (PMI). (2017). *Guide до Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: PMI.
7. Kerzner, H. (2019). *Project management: Systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley. URL: <https://faculty.tamuc.edu/JDavis/tmgt/514/218/TMGT514-218-Syllabus.pdf>
8. Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *Global leader for sustainability reporting*. URL: <https://www.globalreporting.org>
9. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). (2020). *SASB standards overview*. URL: <https://www.sasb.org>
10. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). (2023). *2023 Status Report*. URL: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2023/09/2023-Status-Report.pdf>
11. Eccles, R. & Serafeim, G. (2013). The performance frontier: Innovating for sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91 (5), 50-60.
12. Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28 (2), 10-16. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>
13. Грицан, Ю. І., Будько, О. В., Волошенко, Л. А., & Крамаренко, Є. Ст (2024). Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 2 (9), 66–74. URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318970pp66-74](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318970pp66-74)
14. Бондаренко, Л., & Блавт, А. (2024). Акценти інвестування у сталий розвиток на засадах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
15. Rossikhin, V., Babichev, A., Marukhlenko, O., Kravchuk, O., & Shtykun, O. (2023). Development of territorial communities' potential as factor of socio-ecological development of territories: Desarrollo del potencial de las comunidades territoriales com factor de desarrollo socioecológico de los territorios. *Cuestiones Políticas*, 41 (77), 205-226. URL: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.14>
16. KUKHARUK, A., NAGIYEVA SADRADDIN, R., ANISIMOVYCH-SHEVCHUK, O., MARUKHLENKO, O., & KAPYRULYA, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 15 (3), 579–588. URL: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06)
17. DTEK Group. (2025). *Green transition є прогресивно transforming Global energy landscape, і DTEK є embracing this revolution*. URL: <https://dtek.com/en/sustainability>
18. Unilever. (2025). *A nova era of corporate sustainability*. URL: <https://www.unilever.com/sustainable-living>
19. Siemens AG. (2025). *Scaling sustainability impact*. URL: <https://www.siemens.com/sustainability>

REFERENCES:

1. Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
2. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
3. Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management competencies: Analyzing the competence gap of project managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 40–58. URL: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22005>
4. Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084–1102. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>
5. Brent, A., & Labuschagne, C. (2006). Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 11(1), 3–15. URL: <https://doi.org/10.1065/lca2006.01.233>
6. Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.)*. Newtown Square, PA: PMI.
7. Kerzner, H. (2019). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley. URL: <https://faculty.tamuc.edu/JDavis/tmgt/514/218/TMGT514-218-Syllabus.pdf>
8. Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *The global leader for sustainability reporting*. URL: <https://www.globalreporting.org>
9. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). (2020). *SASB standards overview*. URL: <https://www.sasb.org>
10. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). (2023). *2023 Status Report*. URL: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2023/09/2023-Status-Report.pdf>
11. Eccles, R., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91(5), 50–60.
12. Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10–16. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>
13. Hrytsan, Yu. I., Budko, O. V., Voloshenko, L. A., & Kramarenko, Ye. V. (2024). Kontseptualni zasady upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva [Conceptual principles of enterprise sustainable development management]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 2(9), 66–74. URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318970pp66-74](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318970pp66-74)
14. Bondarenko, L., & Blavt, A. (2024). Aktsenty investuvannya u stalyy rozvytok na zasadakh ESG v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Investment accents in sustainable development based on ESG principles under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
15. Rossikhin, V., Babichev, A., Marukhlenko, O., Kravchuk, O., & Shtykun, O. (2023). Development of territorial communities' potential as a factor of socio-ecological development of territories: Desarrollo del potencial de las comunidades territoriales como factor de desarrollo socioecológico de los territorios. *Cuestiones Políticas*, 41(77), 205–226. URL: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.14>
16. KUKHARUK, A., NAGIYEVA SADRADDIN, R., ANISIMOVYCH-SHEVCHUK, O., MARUKHLENKO, O., & KAPYRULYA, M. (2024). The impact of project activities on international business development. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 15(3), 579–588. URL: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06)
17. DTEK Group. (2025). *The green transition is profoundly transforming the global energy landscape, and DTEK is embracing this revolution*. URL: <https://dtek.com/en/sustainability>
18. Unilever. (2025). *A new era of corporate sustainability*. URL: <https://www.unilever.com/sustainable-living>
19. Siemens AG. (2025). *Scaling sustainability impact*. URL: <https://www.siemens.com/sustainability>