

УДК 330.322:005.8:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.282-289>

Лукашенко Т.В.

Львівський національний університет імені Івана Франка

Lukashenko Tetiana

Ivan Franko National University of Lviv

<https://orcid.org/0000-0001-6006-3028>

ВРАХУВАННЯ НЕФІНАНСОВИХ (ESG) ФАКТОРІВ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ТА ПРОЄКТНОМУ АНАЛІЗІ

Стаття присвячена актуальним питанням врахування нефінансових (ESG) факторів при розробці бізнес-планів та аналізі інвестиційних проєктів. Сутність нефінансових (ESG) факторів розкривається через призму концепції сталого розвитку, згідно з якою проводиться їх систематизація для потреб обґрунтування проєктних рішень. На основі дослідження взаємовпливів між проєктними параметрами та нефінансовими параметрами зовнішнього середовища доводиться доцільність виокремлення окремих розділів у змісті бізнес-планів для системного прогнозування та аналізу цих взаємовпливів. Пропонується порядок аналізу впливу нефінансових факторів на показники проєкту, розкривається призначення, зміст та методичні прийоми на кожному кроці його реалізації. Досліджуються методи якісного та кількісного вимірювання впливу нефінансових факторів, вигоди та витрати, які супроводжують ці впливи, та підходи до їх врахування при визначенні показників ефективності.

Ключові слова: проєкт, бізнес-планування, проєктний аналіз, ESG-фактори, аналіз впливу, методи аналізу.

INCLUDING NON-FINANCIAL (ESG) FACTORS IN BUSINESS PLANNING AND PROJECT ANALYSIS

The article is devoted to the current issues of considering non-financial (ESG) factors in the development of business plans and the analysis of investment projects. The relevance of this problem in investment management is substantiated in view of the socio-ecological consequences of the war with Russia. The essence of non-financial factors is revealed through the prism of the concept of sustainable development, according to which they are defined as ESG factors, i.e. they combine environmental, social and corporate governance factors. The factors are systematised for the needs of business planning and project analysis, and the need to select factors for assessment, taking into account the specifics of the project, is indicated. It is recommended to apply a systematic approach to taking into account the impact of ESG factors, based on the mutual influences between project parameters and non-financial parameters of the external environment. The feasibility of separating business plan content from the enterprise's main activities into separate sections to substantiate the impact of ESG factors has been demonstrated.

The procedure for analysing the impact of non-financial factors on project indicators is proposed, which determines the step-by-step sequence and nature of work on the systematic analysis of their impact, starting from the collection and systematisation of information and ending with the integration of the results of ESG analysis into the business plan model, specific tasks for performers and into the monitoring system. The essence and purpose of each step in the procedure are clarified, and methodological tools for implementing them are proposed.

Methods for qualitative and quantitative assessment of the impact of ESG factors are considered. It is noted that a qualitative assessment of the impact of factors is appropriate to use under conditions of uncertainty to establish their rating. It should describe the impact vector, scale, duration, stakeholders and be accompanied by modern visualisation tools. Quantitative assessment of ESG factors is proposed to be carried out on the basis of calculating the benefits and costs of their impact, with subsequent inclusion in the calculation of cash flow and determination of project performance indicators. It is advisable to use indicators relevant to ESG impacts, the so-called ESG KPIs. Given the complex nature of the action of ESG factors, it is proposed to apply in each specific case the assessment methods that best meet the specifics and conditions of the project implementation.

Keywords: project, business planning, project analysis, ESG factors, impact analysis, analysis methods.

JEL classification: K32, O22.

Постановка проблеми. Необхідність врахування нефінансових факторів в управлінні бізнесом обумовлена нинішніми суперечливими тенденціями економічного розвитку. З однієї сторони, сучасні інноваційні

технології ведуть до небажаної зміни екологічних параметрів бізнес-середовища, а з іншої, в силу обмеженості природних ресурсів бізнес покликаний їх зберігати, бути соціально відповідальним та забезпечувати

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Лукашенко Т.В., 2026

прийняті в світі стандарти управлінської діяльності, іншими словами, діяти відповідно до принципів сталого розвитку.

Функціонування вітчизняного бізнесу проходить в складних умовах воєнного стану, які провокують реалізацію низки негативних наслідків війни в екологічній та соціальній сфері. Все це актуалізує проблему побудови управління бізнесом з урахуванням впливу не тільки фінансових, а й нефінансових факторів розвитку. Зважаючи на перспективи відновлення економіки України та реалізацію масштабних інвестиційних проєктів, виникає потреба у врахуванні нефінансових факторів ще на етапі розробки бізнес-плану та аналізу даних проєктів. Врахування нефінансових факторів при розробці та аналізі бізнес-планів дозволяє підвищити інвестиційну привабливість самого проєкту, повніше врахувати екологічні, інституційні та соціальні ризики, забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, системний та стратегічний підхід до управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню впливу нефінансових факторів на інвестиційну діяльність присвячена значна кількість публікацій в зарубіжній та вітчизняній науці. При цьому їх визначають як ESG-фактори, які об'єднують фактори довкілля (Environmental), соціальної сфери (Social) та управління (Governance).

Зважаючи на те, що розробниками концепції сталого розвитку є закордонні фахівці, зарубіжні публікації переважно відображають нагромаджений досвід врахування впливу ESG-факторів у системному управлінні інвестиційною діяльністю бізнесу. Актуальними є питання оцінювання та вдосконалення методології врахування ESG-факторів в інвестиційному менеджменті, зокрема вивчення детермінант факторів, що впливають на ESG-інвестиції (Pirani S.A., and Patil R.) [1], регулювання діяльності в сфері ESG-факторів та їх оцінювання на рівні компанії (Nasirov E) [2], врахування ESG-факторів при формуванні бюджетів капіталовкладень (Hinkle B., and Kowalczyk C.) [3].

Вітчизняні дослідження врахування ESG-факторів в управлінні розвитком бізнесу охоплюють широке коло різноманітних аспектів, які є релевантними до проєктного аналізу та бізнес-планування. Вони стосуються інтеграції ESG-інвестування в стратегію розвитку бізнесу для підвищення його конкурентоздатності (Пшенична М.В., Бондаренко Л.П., Блавт А., Полінкевич О.М. та ін.) [4, 5, 6], методології врахування впливу ESG-факторів на величину фінансово-економічних параметрів (Бабій О.М. Котець К.Г., Свідерська І.М., Стегайло В.А. та ін.) [7, 8, 9, 10], ESG-стандартів та ESG-звітності (Лагодієнко О.В, Китайчук Т.Г., Покин'черета В.В.) [10, 11], оцінювання ризиків, спровокованих дією ESG -факторів (Амбер А.Ю., Чикуркова, А., Федірець О. та ін.) [12, 13].

Попри тісний взаємозв'язок зазначених досліджень із проблематикою проєктного аналізу та бізнес-планування, на сьогодні практично відсутні публікації, у яких безпосередньо розглядаються питання врахування ESG-факторів саме в цьому аспекті. Недостатньо

дослідженими залишаються питання складу та групування ESG-факторів, які підлягають оцінюванню та аналізу в процесі бізнес-планування, їхнього впливу на реалізацію проєкту і, навпаки, впливу проєкту на дію даних факторів. На сьогодні не напрацьований порядок врахування нефінансових факторів в проєктній діяльності, відсутні рекомендації щодо поєднання та застосування інструментів якісного та кількісного оцінювання їхнього впливу на різних етапах опрацювання проєкту.

Мета статті – розвиток теоретико-методичної бази врахування нефінансових факторів у бізнес-плануванні та проєктному аналізі для обґрунтування інвестиційних рішень, адаптованих під стан та тенденції сталого розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення мети застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод узагальнення та систематизації використано для вивчення останніх досліджень та публікацій щодо врахування ESG-факторів в управлінні інвестиційним розвитком бізнесу та виділення невирішених аспектів цієї проблеми в сфері бізнес-планування та проєктного аналізу. Метод групування застосовано для декомпозиції ESG-факторів під потреби бізнес-планування та проєктного аналізу. Системний підхід забезпечив методологічну основу для дослідження взаємовпливів між нефінансовими параметрами проєкту та його зовнішнім оточенням. Метод структурно-функціонального аналізу дозволив встановити послідовність застосування підходів та методів оцінювання проєктних ESG-впливів, провести їх ідентифікацію для кожного етапу планово-аналітичної роботи над проєктом. Методи аналізу та синтезу лягли в основу рекомендацій щодо поєднання оцінок кількісного та якісного впливу ESG для прийняття обґрунтованих проєктних рішень.

Виклад основних результатів дослідження. Врахування нефінансових факторів у проєктному аналізі та бізнес-плануванні потребує чіткого визначення їхнього змісту та дослідження впливу на результати запланованої діяльності. Характеристика «нефінансові» означає, що їхній вплив на ефективність проєкту не вимірюється безпосередньо традиційними фінансовими показниками, а потребує застосування спеціальних аналітичних підходів.

Сьогоднішні тренди розвитку інвестиційної діяльності вимагають розкриття сутності нефінансових факторів через призму концепції сталого розвитку, відповідно до якої до нефінансових відносять так звані ESG-фактори, які охоплюють екологічні, соціальні та управлінські фактори впливу. Відповідно до Директиви 2014/95/ЄС нефінансова інформація стосується екологічних питань, соціальних питань та питань, пов'язаних з працівниками, дотримання прав людини, питань боротьби з корупцією та хабарництвом [14].

Кожна із ESG-складових включає елементи, які відображають вплив проєкту в тій чи іншій сфері. Слід відзначити, що на сьогодні не існує єдиного переліку ESG-факторів, що утруднює їх використання в проєктній діяльності. Зрозуміло, що кожен проєкт має свою

специфіку, свою комбінацію нефінансових факторів і свій поділ їх за важливістю. В табл. 1 наводяться узагальнені напрямки впливу ESG-факторів, які

підлягають врахуванню в процесі бізнес-планування та при проведенні проектного аналізу.

Таблиця 1

Систематизація ESG-факторів у бізнес-плануванні та проектному аналізі

Екологічні	Соціальні	Фактори корпоративного управління
<ul style="list-style-type: none"> • споживання природних ресурсів • шкідливі викиди та забруднення природи • утворення та утилізація відходів • захист біорізноманіття • запровадження низьковуглецевих та екологічних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> • дотримання прав споживачів • діяльність у сфері праці (задоволеність працівників, плинність, гендерна рівність, охорона праці, охорона здоров'я, інклюзія, тощо) • безпека та гігієна соціального впливу на місцеву громаду 	<ul style="list-style-type: none"> • незалежність виконавчих органів, права власників, участь стейкхолдерів; • компенсації та винагородження; • внутрішній аудит, прозорість та звітність • антикорупційна політика та етика, доброчесність • етичний ланцюг поставок (відповідальні постачальники) • ризик-менеджмент • інноваційне управління

Джерело: складено за [15,16,17].

Системний підхід до бізнес-планування та проектного аналізу передбачає комплексне оцінювання впливу ESG-факторів на характеристики зовнішнього та внутрішнього проектного середовища. Стан природних ресурсів, соціальні параметри та регуляторна політика формують вихідні умови реалізації проекту й безпосередньо впливають на його фінансові результати, рівень ризику та довгострокову ефективність. Водночас сам проект генерує зворотний вплив на нефінансові параметри зовнішнього середовища, спричиняючи їх кількісні та якісні зміни - як позитивні (підвищення зайнятості, запровадження екологічно безпечних технологій, залучення природних енергетичних ресурсів), так і негативні (зростання навантаження на довкілля, соціальні конфлікти, корупція та хабарництво). Таким чином, між проектом і ESG-факторами виникає двосторонній причинно-наслідковий зв'язок, який передбачає врахування при розробці та аналізі бізнес-плану проекту зовнішніх ESG-факторів, з однієї сторони, та прогнозування і оцінювання впливу самого проекту на ці фактори, з іншої.

Орієнтація проектів бізнесу на відповідність вимогам сталого розвитку суттєво підвищує їх конкурентоспроможність та стійкість в майбутньому. Водночас чинна методологія та вітчизняна практика бізнес-планування передбачають врахування ESG-факторів переважно за ініціативою або на вимогу інвесторів, унаслідок чого ці аспекти нерідко залишаються поза належною увагою розробників бізнес-плану та проектних аналітиків. У більшості випадків бізнес-плани обмежуються ідентифікацією та стислим описом потенційних екологічних і соціальних ризиків, окресленням загальних заходів щодо їх мінімізації без належного оцінювання впливу на економічну ефективність проекту.

На практиці екологічна та соціальна безпечність проектів забезпечується проходженням інвестиційної експертизи. Проте, обов'язковій експертизі підлягає лише частина проектів, зокрема проекти будівництва з високим класом негативних наслідків, інфраструктурні проекти, проекти, які споруджуються із залученням бюджетних коштів, коштів державних і комунальних

підприємств, установ та організацій, а також кредитів, наданих під державні гарантії [18]. Решта проектів реалізується за умови погодження з дозвільними органами їхніх технічних параметрів, що не передбачає системної інтеграції ESG-факторів в процес бізнес-планування та проектного аналізу.

Винятком можуть бути проекти, які розв'язують безпосередньо екологічні, соціальні або організаційні завдання і покликані посилити позитивні впливи ESG-факторів. Результативність таких проектів проявляється передусім у сфері дії нефінансових факторів і передбачає планування та оцінювання параметрів, які ці фактори вимірюють.

Інша група проектів - це проекти з основної діяльності бізнесу, які передбачають інтеграцію в проектні рішення завдань сталого розвитку. В даному випадку для планування та аналізу впливу ESG-факторів доцільним є виділення відповідного розділу в змісті бізнес-плану. Така практика є поширеною в світі. Так, в структурі бізнес-плану, рекомендованому Європейським банком реконструкції та розвитку (EBRD) передбачено розділи «Власники, керівний персонал, працівники підприємства» та «Екологічна оцінка» [19, с. 392].

Врахування ESG-параметрів в плануванні бізнесу є обов'язковим для суб'єктів, які відповідно до чинного законодавства зобов'язані звітуватися з даних питань. Відповідно до Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку [20], обов'язковим є поетапне запровадження подання корпоративної звітності із сталого розвитку з 1 січня 2024 р. Тому при побудові бізнес-планів підприємств доцільно їх структуру максимально наблизити до вимог звітування з тим, щоб мати змогу контролювати досяжність запланованих ESG-завдань.

Комплексний характер впливу ESG-факторів на результативність бізнесу передбачає застосування системного підходу для їх визначення в бізнес-плані проекту. Методологія проектного аналізу передбачає проведення екологічного, інституційного та соціального аналізу. Кожен із зазначених видів аналізу розв'язує поставлені перед ним завдання і використовує

відповідні тому чи іншому виду аналізу параметри та методики. При цьому слід враховувати, що параметри носять прогнозний характер, а тому вихідною основою для їх розрахунку є інформація про відстеження впливу подібних проєктів, що створює певні труднощі з її збором.

Аналіз впливу ESG-факторів на проєкт вимагає послідовного виконання наступних кроків:

- збір та систематизація інформації про вплив ESG-факторів;
- ідентифікація ESG-факторів, причиною яких є проєкт;
- визначення важливості (пріоритетності) впливу ESG-факторів на результативність проєкту та відбір ключових (суттєвих) ESG-факторів;
- оцінювання ESG-ризиків (операційні, фінансові, репутаційні, регуляторні, тощо) та інвестиційних можливостей;
- якісна та кількісна оцінка впливу ESG-факторів в короткотерміновому та довготерміновому аспектах;
- розробка заходів з зменшення негативного впливу або підвищення позитивного впливу ESG-факторів на результативність проєкту, розрахунок витрат на їх реалізацію;
- визначення показників ефективності (KPI), встановлення цільових значень та термінів, узгодження з міжнародними вимогами (стандартами) сталого розвитку;
- інтеграція результатів ESG-аналізу в модель бізнес-плану, конкретні завдання виконавцям та в систему моніторингу.

Збір та систематизація інформації про вплив ESG-факторів передбачає роботу з зовнішніми та внутрішніми інформаційними джерелами. Детально опрацьовані бізнес-план, ТЕО, проєктна документація можуть повністю задовольнити інформаційні потреби ESG-аналітиків. Зовнішніми джерелами, які вимагають уваги аналітиків, є наявні стандарти, законодавчі акти, статистичні дані, галузеві бенчмарки, експертні оцінки, інформація, отримана в процесі консультацій зі стейкхолдерами, тощо. Для визначення взаємозв'язку між впливом нефінансових результатів та результативністю проєктів доцільним є так званий івент-аналіз, тобто опрацювання інформації соціального та екологічного змісту, яка досліджує взаємозв'язок впливу нефінансових факторів на конкурентні позиції бізнесу за проєктами, впровадженими в практику.

Ідентифікація ESG-факторів зводиться до визначення їх переліку на основі наявних стандартів, галузевих рекомендацій, вимог звітування, тощо. При цьому можна скористатися оцінкою передбачених бізнес-планом ризиків та можливостей, які пов'язані з дією нефінансових факторів.

Процес ранжування ESG-факторів за пріоритетністю ґрунтується на систематизованій інформації щодо їхнього впливу на результативність проєкту та передбачає встановлення відповідних критеріїв оцінювання. З огляду на різноспрямованість впливу нефінансових факторів і часто обмежену можливість їх грошової

оцінки, доцільно застосовувати метод багатокритеріальної бальної оцінки. Така оцінка повинна враховувати вплив ESG-факторів на фінансові результати, стан довкілля, соціальне середовище, виконання регуляторних вимог, ймовірність виникнення, тривалість, масштабність, тощо. Саме такий підхід відображає причинно-наслідковий зв'язок між проєктом та дією ESG-факторів, тобто інтегрує дію фінансових та нефінансових чинників. Він є базовим при формуванні звітності зі сталого розвитку [14].

З процесом ранжування ESG-факторів тісно переплітається оцінювання ESG-ризиків та інвестиційних можливостей. При цьому виявляються причини виникнення ризиків, негативні наслідки їх настання та заходи, що дозволяють мінімізувати їх негативний вплив. Для оцінювання ризиків проєкту, включаючи ризики в сфері впливу ESG-методів, застосовуються економіко-математичні методи, аналіз чутливості, сценарний аналіз, імітаційний метод Монте-Карло.

Методологічно складною є якісна та кількісна оцінка впливу ESG-факторів в часовому вимірі. Якісна оцінка виходить із природи цих факторів та обмежується загальними характеристиками, а саме описом вектора впливу (позитивний, негативний, нейтральний), масштабу (значний, середній, незначний), тривалості (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий), учасників проєктного середовища (стейкхолдерів), які попадають під вплив. Основою якісного оцінювання є проєктна та нормативна документація, опитування експертів, вивчення думки стейкхолдерів, аналіз існуючих практик. Таке оцінювання доречно за умов невизначеності та відсутності достатньої інформації і є корисним для визначення ключових факторів та побудови рейтингу їх важливості.

Опис якісного впливу ESG-факторів може бути підсилений застосуванням сучасних засобів візуалізації даних, зокрема дашбордів і програмних платформ для графічного та мережевого аналізу (Canva, Gephi та ін.).

В основі кількісного вимірювання впливу ESG-факторів лежить теорія вигід та витрат, відповідно до якої виражені в грошових одиницях вигоди проєкту порівнюються з витратами на його реалізацію. Нефінансові фактори безумовно впливають на величину вхідних та вихідних грошових потоків проєкту.

Так, підвищення рівня екологічності продукції може позитивно вплинути на зростання попиту та виручки від реалізації, що сприятиме збільшенню операційного грошового потоку проєкту. Водночас це може супроводжуватися зростанням операційних витрат, зокрема на закупівлю сировини відповідної якості, екологічних пакувальних матеріалів, тощо. Крім того, впровадження екологічно орієнтованих технологій потребує додаткових інвестиційних вкладень, що відображається у збільшенні капітальних витрат проєкту.

Аналогічно, різні запроєктовані заходи з підвищення лояльності споживачів, з просування бренду, з покращення умов роботи персоналу вимагатимуть додаткових витрат. Всі вони є доцільними за умови, якщо забезпечать відповідні прирости грошових потоків завдяки нарощенню споживання продукції або приросту

продуктивності праці.

Управлінські (G) фактори впливають на довгострокову стійкість бізнес-моделі, сприяють підвищенню кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства, розширюючи можливості залучення фінансових ресурсів і нарощення грошових потоків. Водночас формування ефективної системи корпоративного управління потребує відповідних витрат на розроблення та впровадження сучасних систем менеджменту, розвиток корпоративної культури, удосконалення внутрішніх процедур контролю та прозорості.

Таким чином, кількісна оцінка впливу ESG-факторів передбачає їхнє врахування у фінансовій моделі проекту через розрахунок прогнозних грошових потоків з урахуванням додаткових надходжень і витрат, спричинених дією відповідних чинників.

Сучасна практика бізнес-планування та аналізу проектів враховує вплив різного роду факторів через дисконтування грошових потоків і коригування ставки дисконту. Цю практику доцільно застосовувати і у разі врахування в проектних розрахунках впливу ESG-факторів. При цьому до базової ставки дисконту слід додати премію за ризик, який може бути спровокований дією цих факторів. Розмір премії залежить від виду бізнесу, рівня стійкості до ESG-впливів, національних параметрів стійкого розвитку. У разі високої чутливості проекту до впливу нефінансових факторів обґрунтованим є застосування підвищеної премії за ризик, відповідно, для проектів із нижчим рівнем такої чутливості розмір премії рекомендується зменшити. Включення премії в ставку дисконту дозволяє скоригувати грошові потоки проекту та врахувати вплив ризиків, спровокованих ESG-факторами, при розрахунку чистого грошового потоку (NPV) проекту, індексу прибутковості (PI) та періоду окупності (PBP). Суттєву підтримку в аналізі і прогнозуванні грошових потоків може забезпечити застосування штучного інтелекту, який дозволяє вдосконалити інструментарій для розрахунку проектних параметрів.

Включення до проекту заходів, спрямованих на посилення позитивного впливу нефінансових факторів, потребує раціонального підходу. Витрати на екологічні ініціативи, удосконалення системи управління та

розвиток персоналу не повинні призводити до зниження рентабельності проекту, а, навпаки, сприяти її зростанню. Тому під час планування таких заходів доцільно опрацьовувати альтернативні варіанти та обирати найбільш збалансовані рішення, що забезпечують поєднання прийнятого рівня рентабельності з мінімізацією негативного впливу нефінансових факторів.

Вплив нефінансових факторів також можна оцінити через розмір показників ефективності (ESG KPI). Такими є релевантні ESG-впливам індикатори, які є вимірними, порівнюваними, обґрунтованими з позицій ресурсного забезпечення, відповідають меті та завданням проекту. Визначення індикаторів в проектній діяльності дозволяє бізнесу реалізувати політику сталого розвитку, а саме: сприяє дотриманню нормативів, зменшенню впливу на довкілля, зміцненню довіри стейкхолдерів, покращенню процесів прийняття управлінських рішень. Кожен проект має свій набір ESG KPI, проте сучасна практика управління проектами визначила 10 ключових ESG - метрик для розрахунку відповідних їм KPI, а саме вуглецевий слід, використання та ефективність води, споживання енергії, управління відходами та рівень переробки, безпека та гігієна праці, залучення громади та соціальний вплив, етичний ланцюг поставок, дотримання політики ESG та прозорості звітності, збереження біорізноманіття, різноманітність та інклюзія робочої сили [17].

Прогнозування даних параметрів вимагає масивних баз даних, що дозволять спрогнозувати їх значення на перспективу. При цьому для низки індикаторів існують законодавчо-нормативні обмеження, порушення яких вимагатиме додаткових фінансових витрат. Так, з 1 січня поточного року в Євросоюзі почало діяти нове «вуглецеве мито» - CBAM, плата за вуглецевий слід імпортованих товарів, що суттєво впливає на реалізацію проектів, які передбачають імпорتنі поставки. Це повинно мотивувати український бізнес впроваджувати чисті технології, але й обмежуватиме можливості експортно-імпортних операцій. Це ще раз доводить необхідність системного аналізу впливу ESG-факторів на реалізацію проектів, що вимагає використання всього арсеналу наявних методів (табл. 2).

Таблиця 2

Методи врахування впливу ESG-факторів в проектному аналізі та бізнес-плануванні

Сутність досліджень, робіт, розрахунків	Методи та засоби
Збір та систематизація інформації про вплив ESG-факторів	Пошукові методи збору інформації, систематизація зібраних даних за суттєвістю та змістом
Ідентифікація та ранжування ESG-факторів за пріоритетністю	Аналіз галузевих стандартів та рекомендацій, контент-аналіз проектної документації, бенчмаркінг, івент-аналіз, комунікації (глибинні інтерв'ю, фокус-групи, анкетування) зі стейкхолдерами, експертне оцінювання, бальний метод, ранжування за обраними критеріями.
Оцінювання ESG-ризиків та інвестиційних можливостей	Описовий метод, економіко-математичні методи, аналіз чутливості, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, корекція грошових потоків з врахуванням ESG-ризиків
Визначення впливу ESG-факторів та ESG KPI	Експертний метод, бальні оцінки, методи оцінювання ризиків, методи візуалізації, оцінка вигід та витрат, коригування грошових потоків, методи інтеграції даних, SMART-підхід до формування KPI, аналітичні та статистичні методи, технічні методи вимірювання цільових показників

Джерело: сформовано автором.

Наведений у табл. 2 перелік методів врахування впливу ESG-факторів в проектному аналізі та бізнес-плануванні не є вичерпним і вимагає певних уточнень залежно від виду та змісту проекту та умов його реалізації. Для застосування певних методів можуть існувати обмеження, що унеможливають їх використання. В будь-якому випадку якість проектних рішень та завдань, визначених бізнес-планом, буде залежати від повноти та якості зібраної інформації та професійного її опрацювання.

Висновки. Тренди сучасного розвитку інвестиційного середовища вимагають збереження та в подальшому покращення його екологічних та соціальних параметрів. Це передбачає прогнозування та усестороннє врахування впливу нефінансових ESG-факторів ще на передінвестиційній стадії реалізації проектів в процесі їх бізнес-планування та аналізу. Для цього вимагається ідентифікація ESG-факторів, їх опис та вимірювання впливу відповідно до виду та характеристик проекту. Виходячи із значимості ESG-факторів, їхнє дослідження доцільно виокремити в структурі бізнес-плану проекту. Для усестороннього аналізу впливу ESG-факторів доцільно застосовувати покроковий підхід, починаючи зі збору та систематизації вихідної інформації та завершуючи визначенням ESG-KPI, тобто

внеску ESG-факторів в формування параметрів проектної ефективності. Зважаючи на складну природу нефінансових факторів, їх оцінка вимагає застосування цілого спектру традиційних та нетрадиційних підходів. Виходячи з повноти та змісту зібраної інформації, доцільно формувати комплекс методів, які будуть релевантні для оцінки ESG-факторів. Вдосконалення оцінювання впливів нефінансових факторів в сучасних умовах пов'язується зі застосуванням штучного інтелекту та подальшим вивченням його можливостей в даній царині. Подальші дослідження передбачають розвиток аналітичних інструментів, здатних дати кількісну оцінку впливу нефінансових факторів, враховуючи весь спектр взаємозв'язків між проектом та параметрами інвестиційного середовища.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (зокрема, ChatGPT-4, OpenAI, 2025). Використання ШІ обмежувалося редагуванням англійського тексту анотації. Жодних синтетичних або згенерованих штучним інтелектом даних, частин тексту статті, а також джерел літератури не використовувалося. Автор несе повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Pirani S.A., Patil R. A study on evaluating determinants of factors influencing environmental, social and governance (ESG) investments. *Economic Sciences*. 2024. Vol. 20, No. 2. Pp. 159–169. DOI: <https://doi.org/10.69889/ptrzxa12>
2. Nasirov E. Investing based on ESG factors: methodological approach. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*. 2024. Vol. 27. Pp. 15–21. URL: <https://americanjournal.org/index.php/ajbmeb/article/view/2295>
3. Hinkle B., Kowalczyk C. How economics can help corporate capital budgeting: the case of sustainable energy upgrades. *California Management Review*. 2024. URL: <https://cmr.berkeley.edu/2024/10/how-economics-can-help-corporate-capital-budgeting-the-case-of-sustainable-energy-upgrades/>
4. Пшенична М.В. Роль і місце ESG-інвестування в механізмі формування сталої конкурентоспроможності українських підприємств у повоєнний період. *InterConf+*. 2023. № 29(139). С. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001>
5. Бондаренко Л.П., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
6. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Кучеренко В.В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 93-98 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
7. Бабій О.М. Котець К.Г. Теоретичні засади впливу ESG-факторів на вартість компаній. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 9(322). С. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-9-322-63-70>
8. Mieniyailova H., Kharchenko M., Krush V. The impact of ESG indices on the investment attractiveness of companies in sustainable business environments. *International Conference on Economic Sciences and Management in the Changing World 2025*. Futurity Research Publishing. 2025. No. 8. Pp. 318–324. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17975125>
9. Свідерська І.М., Стегайло В.А. ESG-критерії у процесі прийняття стратегічних рішень : контролінгова перспектива. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 9(291). С. 231-240. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-231-240>
10. Лагодієнко О.В. Система індикаторів якісної оцінки ESG-діяльності в менеджменті підприємства: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2025. 442 с. URL: https://lfi-naas.org.ua/files/Lahodienko/dis_Lahodienko.pdf
11. Китайчук Т.Г., Покинйчереда В.В. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2(08). С. 23-28. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-4

12. Амбер А.Ю. Оцінка екологічних ризиків у системі економічної безпеки підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5(56). С. 47-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-7>
13. Чикуркова, А., Федірець, О., Покотильська, Н., Барановська О. Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків в управлінні організаційними проектами. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 2(78). С. 225–237. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237>
14. Директива 2014/95/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 22 жовтня 2014 року, що вносить поправки до Директиви 2013/34/ЄС щодо розкриття нефінансової та різноманітної інформації деякими великими підприємствами та групами. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/direktiva_201495es_evropeyskogo_3-476837.pdf
15. EBA report on management and supervision of esgrisks for credit institutions and investment firms. EBA/REP/2021/18. URL: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervisin.pdf
16. Карманський А.І., Король С.В. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 3(17). С. 290-301. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0325>
17. 10 ESG-метрик та КРІ, які ви повинні відстежувати у своїх проєктах. URL: <https://triskellsoftware.com/blog/esg-metrics/>
18. Експертиза проєктної документації в Україні. URL: <https://dozvil.ua/uk/ekspertiza-proektnoj-dokumentacii>
19. Пилявець В.М., Балазюк О.Ю., Гриник О.І. Огляд основних міжнародних стандартів бізнес-планування. Наукові перспективи. 2023. № 1(31). С. 375-393. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-375-393](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-375-393)
20. Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Розпорядження Кабінету Міністрів від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>
21. 31 січня ЄС стягує плату за вуглецевий слід товарів. Ua.news. 2026. URL: <https://ua.news/ua/world/z-1-sichnia-es-stiaguie-platu-za-vugletsevii-slid-tovariv>

References:

1. Pirani, S.A., Patil, R. (2024). A study on evaluating determinants of factors influencing environmental, social and governance (ESG) investments. *Economic Sciences*. Vol. 20, No. 2. Pp. 159–169. DOI: <https://doi.org/10.69889/ptrzxa12> [in English].
2. Nasirov, E. (2024). Investing based on ESG factors: methodological approach. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*. Vol. 27. Pp. 15–21. Retrieved from: <https://americanjournal.org/index.php/ajbmeh/article/view/2295> [in English].
3. Hinkle, B., & Kowalczyk, C. (2024). How economics can help corporate capital budgeting: the case of sustainable energy upgrades. *California Management Review*. Retrieved from: <https://cmr.berkeley.edu/2024/10/how-economics-can-help-corporate-capital-budgeting-the-case-of-sustainable-energy-upgrades/> [in English].
4. Pshenychna M.V. Rol i mistse ESG-investuvannya v mekhanizmi formuvannya staloi konkurentospromozhnosti ukrainskykh pidpriemstv u povoiennyi period. *InterConf+*. [The role and place of ESG investing in the mechanism of forming sustainable competitiveness of Ukrainian enterprises in the post-war period]. *InterConf+*. No. 29(139). Pp. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2023.001> [in Ukrainian].
5. Bondarenko, L., & Blavt, A. (2024). Aktsenti investuvannya u staliy rozvitok na printsipakh ESG v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini [Emphasis on investing in sustainable development based on ESG principles under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48> [in Ukrainian].
6. Polinkevich, O.M., Trinchuk, V.V., & Kucherenko, V.V. (2025). Intehratsiya printsipiv ESG u sistemu stratezhnoho menezhmentu pidpriemstv: vikliki ta mozhlivosti [Integration of ESG principles into the strategic management system of enterprises: challenges and opportunities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. No. 14. Pp. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48> [in Ukrainian].
7. Babiy, O., & Kotets, K. (2024). Teoretichni zasady vplivu ESG-faktoriv na vartist kompaniy [Theoretical foundations of the influence of ESG factors on the value of companies]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. No. 9(322). Pp. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-9-322-63-70> [in Ukrainian].
8. Mieniyailova, H., Kharchenko, M., & Krush, V. (2025). The impact of ESG indices on the investment attractiveness of companies in sustainable business environments. *International Conference on Economic Sciences and Management in the Changing World 2025*. Publisher: Futurity Research Publishing. No. 8. Pp. 318–324. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17975125> [in English].
9. Sviders'ka, I. & Stehaylo, V. (2025). ESG-kriteriyi u protsesi priynyattya stratezhnykh rishen : kontrolinhova perspektiva. [ESG criteria in the process of strategic decision-making : a controlling perspective]. *Aktual'ni problemi ekonomiki*. No. 9(291). Pp. 231-240. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-231-240> [in Ukrainian].

10. Lahodiyenko, O.V. (2025). Sistema indikatoriv yakisnoyi otsinki ESG-diyal'nosti v menedzhmenti pidpriyemstva: teoriya, metodolohiya, praktika [Система індикаторів якісної оцінки ESG-діяльності в менеджменті підприємства: теорія, методологія, практика]. Doctor's thesis. Odesa. Retrieved from: https://lfi-naas.org.ua/files/Lahodienko/dis_Lahodienko.pdf. [in Ukrainian].
11. Kitaychuk, T., & Pokin`chereda, V. (2025). ESG-zvitnist` v Ukrayini: perspektivi, vikliki ta dorozhnyia karta vprovadzhennya [ESG reporting in Ukraine: prospects, challenges and implementation roadmap]. *Inklyuzivna ekonomika*. No. 2(08). Pp. 23-28. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-4 [in Ukrainian].
12. Amber, A. (2025). Otsinka ekolohichnykh rizikiv u sistemi ekonomichnoyi bezpeki pidpriyemstv [Assessment of environmental risks in the system of economic security of enterprises]. *Staliy rozvitok ekonomiki*. No. 5(56). Pp. 47-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-7> [in Ukrainian].
13. Chikurkova, A., Fedirets`, O., Pokotil`s`ka, N., & Baranovs`ka, O. (2025). Innovatsiyni pidkhodi do identifikatsiyi ta otsinki rizikiv v upravlinni orhanizatsiynimi proyektami [Innovative approaches to risk identification and assessment in organizational project management]. *Vcheni zapiski Universitetu «KROK»*. No. 2(78). Pp. 225–237. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237> [in Ukrainian].
14. Dyrektyva 2014/95/Yes Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady vid 22 zhovtnia 2014 roku, shcho vnosyt popravky do Dyrektyvy 2013/34/Yes shchodo rozkryttia nefinansovoi ta riznomanitnoi informatsii deiakymy velykymy pidpriyemstvamy ta hrupamy [Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertaking and groups]. Retrieved from: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/direktiva_201495es_evropeyskogo_-3-476837.pdf [in Ukrainian].
15. EBA report on management and supervision of esgrisks for credit institutions and investment firms. EBA/REP/2021/18. Retrieved from: https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20and%20supervision.pdf [in English].
16. Karmanskyi A.I., Korol S.V. Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti investytsiino-innovatsiinoi diialnosti [Methodological approaches to assessing the effectiveness of investment and innovation activities]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, No. 3(17). Pp. 290-301. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0325> [in Ukrainian].
17. 10 ESG-metryk ta KPI, yaki vy povynni vidstezhuvaty u svoikh proiektakh. [10 ESG metrics and KPIs you should track in your projects]. Retrieved from: <https://triskellsoftware.com/blog/esg-metrics> [in Ukrainian].
18. Ekspertiza proektnoyi dokumentatsiyi v Ukrayini [Expertise of project documentation in Ukraine]. Retrieved from: <https://dozvil.ua/uk/ekspertiza-proektnoj-dokumentacii> [in Ukrainian].
19. Pyliavets V.M., Balaziuk O.Yu., Hrynyk O.I. Ohliad osnovnykh mizhnarodnykh standartiv biznes-planuvannia [Overview of the main international standards of business planning]. *Naukovi perspektivi*. No. 1(31). Pp. 375-393. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-375-393](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-375-393) [in Ukrainian].
20. Stratehiya zaprovadzhennya pidpriyemstvami zvitnosti iz staloho rozvitku [Strategy for the introduction of sustainable development reporting by enterprises]. Cabinet of Ministers' Order No. 1015-r of October 18, 2024. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
21. Z 1 sichnya Yes styahuye platu za vuhletseviy slid tovariv [From January 1, the EU will charge for the carbon footprint of goods]. *Ua.news*. 2026. Retrieved from: <https://ua.news/ua/world/z-1-sichnia-es-stiaguie-platu-za-vuhletsevii-slid-tovariv> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 31.03.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 09.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.