

Владислав Красовський, здобувач,
Керівник: **Наталя Горбова**,
к.п.н., доцент Таврійський державний
агротехнологічний університет імені
Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ESG-ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНИМИ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження. Відновлення України формується не лише як інфраструктурний або фінансовий процес, а як комплексна трансформація управлінських практик, у якій ключове значення мають прозорість, підзвітність, соціальна відповідальність, екологічна чутливість та стійкість інституцій. У цьому контексті ESG-підхід доцільно розглядати як операційну рамку ухвалення рішень у проектному менеджменті. Особливої ваги це набуває для гуманітарних, соціальних і відновлювальних проєктів, де управлінські рішення безпосередньо впливають на добробут громад і довіру до організацій.

Сучасні програми відновлення орієнтуються на результативність, доказовість, контроль ризиків і партнерську взаємодію між державою, міжнародними партнерами, бізнесом та громадянським суспільством. Для України це означає перехід від фрагментарного реагування на кризу до портфельного управління змінами, де кожен проєкт пов'язаний із довгостроковими цілями розвитку територій. ESG-логіка дозволяє поєднати короткострокову допомогу з майбутньою інституційною спроможністю громад.

Метою дослідження є визначення ролі ESG-орієнтирів в управлінні гуманітарними та відновлювальними проєктами в Україні, а також формування практичної моделі їх інтеграції у цикл проектного менеджменту. Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси в організаціях, що реалізують соціальні, гуманітарні та відновлювальні ініціативи. Предметом дослідження є інструменти впровадження ESG-принципів у планування, реалізацію, моніторинг і звітування проєктів.

У межах екологічного компонента ESG управління проєктами має враховувати вплив діяльності на довкілля, раціональне використання матеріальних ресурсів, логістику, енергоефективність та підходи до закупівель. Навіть гуманітарні проєкти, які на перший погляд мають переважно соціальну природу, генерують екологічний слід через транспортування, використання офісних приміщень, закупівлю матеріалів, поводження з відходами та вибір постачальників. Тому екологічна складова не повинна обмежуватися деклараціями, а має бути інтегрована у технічні завдання, критерії закупівель, логістичні маршрути і внутрішні процедури організації.

Соціальний компонент ESG у гуманітарних і відновлювальних проєктах є центральним, оскільки стосується доступності допомоги, недискримінації, захисту персональних даних, безпеки бенефіціарів і персоналу, участі громади та якості комунікації зі стейкхолдерами. Управлінська цінність цього компонента полягає в

тому, що він переводить принцип «людиноцентричність» з рівня загального гасла у систему конкретних управлінських рішень. Ідеться про аналіз потреб, механізми зворотного зв'язку, скарг і пропозицій, безпечну маршрутизацію вразливих груп, регулярний моніторинг задоволеності та адаптацію активностей відповідно до реального контексту громади.

Управлінський компонент ESG охоплює прозорість процедур, розподіл відповідальності, антикорупційні запобіжники, управління ризиками, документування рішень, внутрішній контроль та якісне звітування. Саме цей блок створює основу для довіри донорів, партнерів і громад. Для проєктних команд важливо не лише досягти кількісних показників, а й продемонструвати, яким чином були прийняті рішення, чи були враховані ризики, як здійснювався контроль якості та які коригувальні дії були застосовані під час реалізації.

Практична інтеграція ESG у проєктний цикл може бути реалізована через п'ять послідовних управлінських кроків. Перший крок - ESG-скринінг ідеї проєкту, який дозволяє оцінити очікуваний соціальний ефект, екологічні ризики, управлінські обмеження та потенційні конфлікти інтересів. Другий крок - включення ESG-критеріїв до логічної рамки, бюджету, плану закупівель і системи моніторингу. Третій крок - визначення відповідальних осіб та внутрішніх процедур контролю. Четвертий крок - регулярний збір даних щодо якості, доступності, безпеки й результативності допомоги. П'ятий крок - управлінське навчання на основі отриманих даних, тобто внесення змін до операційної моделі проєкту.

Важливим інструментом ESG-орієнтованого менеджменту є матриця ризиків, яка має охоплювати не лише фінансові або операційні загрози, а й ризики репутаційні, безпекові, соціальні та екологічні. Наприклад, під час реалізації проєкту у громаді управлінська команда повинна оцінювати ризики нерівного доступу до послуг, ризики стигматизації окремих груп, ризики збору надмірних персональних даних, ризики неетичної комунікації, ризики небезпечної логістики та ризики неефективного використання ресурсів. Такий підхід підвищує якість планування і дозволяє вчасно перейти від реактивного реагування до превентивного управління.

ESG-підхід також змінює роль керівника проєкту. У традиційній моделі менеджер відповідає переважно за строки, бюджет і показники. У сучасній моделі він має діяти як фасилітатор цінності, який узгоджує очікування донорів, потреби громади, можливості команди, безпекові обмеження та стратегічні пріоритети відновлення. Це потребує розвитку компетентностей у сфері етичного лідерства, комунікації з громадою, управління змінами, аналізу ризиків, партнерського менеджменту та доказового прийняття рішень.

Для організацій громадянського суспільства впровадження ESG-орієнтирів може стати конкурентною перевагою у залученні ресурсів і побудові довгострокових партнерств. Донори та міжнародні фінансові інституції дедалі частіше оцінюють не лише зміст проєктної ідеї, а й спроможність організації забезпечити належне врядування, доброчесність, контроль ризиків, сталість результатів та участь цільових груп. Відповідно, ESG має бути вбудований у внутрішні політики організації, стандартні операційні процедури, систему

закупівель, HR-процеси, моніторинг і зовнішню комунікацію.

Висновки. ESG-орієнтири в управлінні гуманітарними та відновлювальними проектами мають розглядатися як практичний інструмент підвищення якості, прозорості та сталості результатів. Їх інтеграція у проектний цикл дозволяє поєднати нагальне реагування з довгостроковою логікою відновлення громад. Для України це особливо актуально, оскільки ефективність післявоєнної відбудови залежатиме не лише від обсягу залучених ресурсів, а й від якості управлінських рішень, рівня довіри та доброчесності процедур. Запропонована модель ESG-інтеграції може бути використана для підготовки проектних заявок, внутрішніх процедур, моніторингових систем і звітності організацій, що працюють у сфері гуманітарної допомоги та відновлення.

Список використаних джерел

1. План для Ukraine Facility. 2024-2027. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
2. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/>
3. OECD. Responsible business conduct implications of Russia's invasion of Ukraine. OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/>