

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Стратегічні інструменти управління для впровадження
відповідального інвестування в бізнесі»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4 курсу 2 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Валерія ТАРАНЕНКО

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ В БІЗНЕСІ.....	7
1.1. Сутність та принципи відповідального інвестування	7
1.2. Реалізація заходів для впровадження відповідального інвестування в бізнес.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС - СТРУКТУРИ	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ»	21
2.2. Аналіз фінансових показників інвестиційної діяльності бізнес-структури 25	
2.3. Оцінка відповідності управлінських процесів принципам відповідального інвестування.....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ	40
3.1. Загальна характеристика стратегічних інструментів впровадження відповідального інвестування	40
3.2. Оцінка ефективності застосування запропонованих інструментів відповідального інвестування	48
ВІСНОВКИ.....	54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність дослідження стратегічних інструментів управління для впровадження відповідального інвестування в бізнесі зумовлена глобальними трансформаційними процесами у світовій економіці та зростаючими вимогами суспільства до етичності й соціальної відповідальності підприємницької діяльності. В умовах загострення екологічних проблем, кліматичних змін та соціальної нерівності, інвестиційна діяльність бізнесу набуває особливого значення як інструмент позитивного впливу на довкілля та суспільство.

Відповідальне інвестування є відносно новою концепцією для вітчизняного бізнес-середовища, проте у світовій практиці цей підхід демонструє стрімке зростання. За даними Global Sustainable Investment Alliance, обсяг активів у відповідальних інвестиціях за останнє десятиліття зріс більш ніж утричі, а в окремих регіонах більш ніж у п'ять разів у зв'язку зі зростанням ролі екологічних, соціальних та управлінських чинників (ESG-факторів) при прийнятті інвестиційних рішень.

Впровадження принципів відповідального інвестування дозволяє компаніям не лише підвищувати свою репутацію та зміцнювати конкурентні позиції, але й суттєво знижувати довгострокові ризики, пов'язані з екологічними та соціальними проблемами. Крім того, відповідальні інвестиції сприяють стійкому розвитку підприємств, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями.

В Україні, яка перебуває у процесі інтеграції до європейського економічного простору, впровадження відповідального інвестування набуває особливої актуальності. Адаптація до міжнародних стандартів та вимог у сфері сталого розвитку є необхідною умовою для українських підприємств, які прагнуть залучати іноземні інвестиції та виходити на міжнародні ринки. У цьому контексті дослідження стратегічних інструментів управління відповідальним інвестуванням має важливе практичне значення для вітчизняного бізнесу.

Проблематику відповідального інвестування та стратегічні інструменти управління ним досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Васильчук І.П., Іванова Т.К., Дяковський Д.А., Майстренко О.В., Харчук С.А., Шаповал А.М., Кібік О.М., Котлубай В.О., Слободянюк О.В. та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, питання розробки та впровадження ефективних інструментів управління відповідальним інвестуванням на рівні окремих підприємств залишається недостатньо вивченим, особливо в контексті специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

Мета дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо ефективного використання стратегічних інструментів управління для впровадження відповідального інвестування в бізнесі.

Реалізація поставленої мети здійснювалася шляхом вирішення таких задач:

- дослідити сутність та принципи відповідального інвестування;
- проаналізувати стратегічні інструменти управління впровадженням відповідального інвестування;
- охарактеризувати заходи щодо реалізації впровадження відповідального інвестування в бізнесі;
- надати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження;
- проаналізувати фінансові показники інвестиційної об'єкта дослідження;
- оцінити відповідність управлінських процесів об'єкта дослідження принципам відповідального інвестування;
- проаналізувати стратегічні інструменти управління впровадженням відповідального інвестування;
- оцінити ефективність застосування запропонованих інструментів відповідального інвестування для об'єкта дослідження.

Об'єктом дослідження є процес відповідального інвестування в управлінні бізнесом.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження стратегічних інструментів управління відповідальним інвестуванням у діяльність бізнес-структури.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: системний підхід (для комплексного дослідження процесів відповідального інвестування); методи аналізу та синтезу (для вивчення принципів відповідального інвестування); методи статистичного та економічного аналізу (для оцінки фінансових показників підприємства); метод SWOT-аналізу (для визначення можливостей та загроз впровадження відповідального інвестування); методи стратегічного планування (для розробки стратегії впровадження відповідального інвестування).

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 26 травня 2025 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та принципи відповідального інвестування

Інвестиції є ключовим елементом економічного розвитку, забезпечуючи розподіл ресурсів для модернізації виробництва, створення інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони охоплюють матеріальні активи (нерухомість, обладнання), нематеріальні активи (патенти, ліцензії) та фінансові інструменти (цінні папери, банківські вклади) [19].

У сучасних умовах, поряд із традиційними інвестиціями, дедалі більшого значення набуває відповідальне інвестування, яке враховує не лише економічну вигоду, а й соціальний та екологічний вплив.

Відповідальне інвестування є підходом до інвестування, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії у процес прийняття інвестиційних рішень. Його сутність полягає у створенні довгострокової цінності для інвесторів, суспільства та довкілля шляхом спрямовування капіталу на проєкти, що сприяють сталому розвитку. Відповідальне інвестування відрізняється від традиційного підходу акцентом на етичність, прозорість і зниження ризиків, пов'язаних із екологічними та соціальними проблемами [16].

Зародження відповідального інвестування припадає на 1970-ті роки, коли активісти почали виступати проти інвестування в компанії, пов'язані з війною чи порушенням прав людини. Розвиток відповідального інвестування активізувався після світової фінансової кризи 2008 року, яка виявила недоліки безвідповідальної інвестиційної політики [51].

Важливим поштовхом стало прийняття у 2000 році Глобального Договору ООН, який закликав бізнес дотримуватися принципів соціальної відповідальності, прав людини та екологічних норм [52].

У 2006 році були сформульовані Принципи відповідального інвестування ООН (UN PRI), які включають шість ключових положень:

1. Інтеграція ESG-критеріїв у процеси аналізу та прийняття інвестиційних рішень.
2. Активне врахування ESG-факторів у політиці власності та управлінні активами.
3. Забезпечення прозорості компаній щодо ESG-питань.
4. Сприяння впровадженню принципів відповідального інвестування в інвестиційній спільноті.
5. Співпраця інвесторів для підвищення ефективності відповідального інвестування.
6. Регулярне звітування про прогрес у впровадженні принципів.

Їх підписали понад 4 000 інституційних інвесторів із загальними активами більш ніж 120 трлн. дол. США. Ці принципи стали міжнародним стандартом для інтеграції ESG-критеріїв у інвестиційні стратегії [27].

Основою відповідального інвестування є ESG-критерії, які охоплюють три ключові напрями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні ESG-принципи

Екологічні	Соціальні	Управлінські
Забруднення	Умови праці	Оплата праці
Відходи	Дитяча праця	Корупція і хабарництво
Зміни клімату	Права людини	Політичне лобіювання і жертви
Виснаження ресурсів	Відносини з працівниками	Податкова стратегія
Вирубка лісів	Сучасне рабство	Структура та різноманітність керівного складу

Джерело: створено автором згідно [50]

Відповідальне інвестування є ключовим елементом сприяння сталому

розвитку та створенню здорового бізнес-середовища в будь-якому секторі економіки.

Низький рівень відповідального інвестування може негативно вплинути на бізнес-середовище та якість інвестицій, призвести до суттєвих проблем в операційній діяльності, а також до погіршення стану довкілля, появи незадовільних умов праці та порушення прав людини [31].

Для реалізації відповідального інвестування застосовуються різні стратегії, які дозволяють інвесторам досягати економічних, соціальних та екологічних цілей, які представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Найпоширеніші стратегії відповідального інвестування

Назва стратегії	Сутність
Негативний скринінг	Виключення компаній або секторів, які не відповідають критеріям ESG або займаються неетичною діяльністю.
Позитивний скринінг	Вибір компаній із високими показниками ESG, які демонструють лідерство у сталому розвитку.
Скринінг на основі норм	Перевірка інвестицій на відповідність міжнародним стандартам (Глобальний Договір ООН, конвенції МОП).
Інтеграція ESG	Систематичне врахування ESG-критеріїв у фінансовий аналіз для покращення управління ризиками.
Інвестиції на тему сталого розвитку	Інвестування в сектори, пов'язані зі сталим розвитком (чиста енергетика, управління водними ресурсами).
Імпакт-інвестування	Інвестиції з метою досягнення вимірних соціальних та екологічних результатів поряд із фінансовою вигодою.
Корпоративна взаємодія та дії акціонерів	Вплив на корпоративну поведінку через діалог із керівництвом і голосування за рішення акціонерів.

Джерело: створено автором згідно [3]

Відповідальне інвестування демонструє значний вплив на бізнес. Наприклад, компанія Unilever, інтегрувавши ESG-критерії у свою стратегію, досягла 70% зростання продажів у категорії «сталі продукти» за період 2014–

2020 років, що перевищило середні показники компанії. У США близько 33% активів інвестується з урахуванням ESG-критеріїв, що знижує вартість капіталу та підвищує стійкість компаній. Згідно з даними Morgan Stanley (2020), фонди, орієнтовані на ESG, показали на 4,3% вищу дохідність порівняно з традиційними фондами у період економічної нестабільності [53].

В Україні цей напрям лише розвивається, але великі корпорації дедалі частіше інтегрують міжнародні стандарти для залучення іноземних інвестицій і зміцнення репутації. Недостатній рівень законодавчого регулювання залишається ключовим бар'єром, що потребує вдосконалення [6].

Серед сучасних тенденцій відповідального інвестування виділяються:

1. Зростання інтересу до ESG-продуктів і «зелених» інвестицій.
2. Посилення вимог до прозорості нефінансової звітності.
3. Розвиток «зелених» інвестицій, зокрема у відновлювальну енергетику та енергоефективність.
4. Розширення законодавчої бази для підтримки відповідального інвестування [39].

Відповідальне інвестування сприяє зниженню соціальних та екологічних ризиків, захисту прав зацікавлених сторін і створенню довгострокової цінності. Його принципи формують основу для сталого розвитку компаній, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями. Однак для ефективного впровадження цих принципів у бізнес-практику необхідні стратегічні інструменти управління, які дозволяють адаптувати ESG-критерії до корпоративних стратегій і забезпечити їх практичну реалізацію [38].

Для успішного впровадження відповідального інвестування принципи ESG та ООН PRI потребують системного підходу до управління. Стратегічні інструменти, такі як SWOT-аналіз, збалансована система показників (BSC) і стейкхолдер-аналіз дозволяють підприємствам інтегрувати відповідальне інвестування у свою діяльність, оцінювати його ефективність і досягати сталого розвитку.

1.2 Реалізація заходів для впровадження відповідального інвестування в бізнес

Впровадження відповідального інвестування в бізнес-практику вимагає використання стратегічних інструментів управління, які дозволяють інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) у корпоративну стратегію, оцінювати ризики та забезпечувати стійкий розвиток.

Інструменти відповідають принципам відповідального інвестування ООН (UN PRI), які закликають до системного врахування ESG-факторів, прозорості та співпраці із зацікавленими сторонами. До ключових інструментів належать SWOT-аналіз, збалансована система показників (BSC), стейкхолдер-аналіз і матриця пріоритетів ESG [13, 37]. Вони забезпечують комплексний підхід до аналізу, планування, впровадження та контролю відповідальних інвестиційних ініціатив, сприяючи досягненню економічних, соціальних і екологічних цілей [5].

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного планування, який оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози.

У контексті відповідального інвестування SWOT-аналіз допомагає виявити внутрішні ресурси (наприклад, наявність енергоефективних технологій чи кваліфікованого персоналу) і зовнішні фактори (законодавчі стимули, попит на «зелені» продукти), що впливають на впровадження ESG-критеріїв [46].

Методологія SWOT включає:

1. Визначення внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони).
2. Аналіз зовнішнього середовища (можливості та загрози).
3. Формування стратегії на основі перетину факторів (наприклад, використання сильних сторін для реалізації можливостей) [55].

Прикладом успішного застосування SWOT-аналізу є компанія Nestlé, яка у 2018 році використала цей інструмент для розробки стратегії скорочення пластикових відходів. Аналіз виявив сильну сторону (глобальну мережу

постачання), слабкість (залежність від пластикової упаковки), можливості (попит на екологічну упаковку) і загрози (регуляторні обмеження). Це дозволило компанії інвестувати 2 млрд дол. у розробку біорозкладних матеріалів [59].

Приклад SWOT-аналізу для впровадження відповідального інвестування наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Приклад SWOT-аналізу для впровадження відповідального інвестування

Категорія	Опис
Сильні сторони	Наявність енергоефективних технологій; високий рівень корпоративної культури; підтримка керівництва принципів ESG.
Слабкі сторони	Обмежений бюджет на екологічні ініціативи; недостатня обізнаність персоналу про ESG; відсутність нефінансової звітності.
Можливості	Зростання попиту на «зелені» продукти; доступ до міжнародних інвесторів, які підтримують ESG; державні програми з енергоефективності.
Загрози	Жорсткі екологічні регуляції; конкуренція з боку компаній із розвиненою ESG-стратегією; економічна нестабільність.

Джерело: створено автором згідно [2]

SWOT-аналіз дозволяє підприємствам визначити пріоритетні напрями для інвестицій (наприклад, у відновлювальну енергетику) і розробити заходи для подолання слабких сторін, таких як брак знань про ESG.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є інструментом стратегічного управління, який інтегрує фінансові та нефінансові показники для оцінки діяльності підприємства через чотири перспективи: фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання та розвитку [18].

У контексті відповідального інвестування BSC адаптується для вимірювання ефективності ESG-ініціатив, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями [7].

Наведемо в табл. 1.4 адаптацію BSC для відповідального інвестування.

Таблиця 1.4

Адаптація BSC до відповідального інвестування

Перспектива	Цілі	Показники
Фінансова	Збільшення прибутковості ESG-проектів	Рентабельність інвестицій (ROI); зниження витрат на енергію; зростання доходів від «зелених» продуктів.
Клієнтська	Підвищення лояльності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів; частка «зелених» продуктів у продажах; кількість скарг на екологічні питання.
Внутрішніх процесів	Оптимізація екологічних і соціальних процесів	Скорочення викидів CO ₂ ; відсоток перероблених матеріалів; частота перевірок умов праці.
Навчання та розвитку	Підвищення обізнаності персоналу про ESG	Кількість тренінгів з ESG; рівень залученості працівників; кількість ESG-ініціатив від персоналу.

Джерело: створено автором згідно [7, 18]

Адаптація BSC включає:

1. Визначення ESG-цілей для кожної перспективи (наприклад, зниження викидів CO₂ у внутрішніх процесах).
2. Розробку ключових показників ефективності (KPI), таких як частка «зелених» продуктів у продажах.
3. Інтеграцію з нефінансовою звітністю (GRI, SASB) для прозорості.

Прикладом є компанія PepsiCo, яка використовує BSC для оцінки своєї стратегії сталого розвитку. У 2020 році PepsiCo досягла 50% скорочення водоспоживання у виробництві завдяки KPI, визначеним у перспективі внутрішніх процесів [57].

BSC забезпечує моніторинг прогресу, допомагаючи підприємствам узгоджувати ESG-цілі з бізнес-стратегією та демонструвати результати стейкхолдерам через прозору звітність.

Стейкхолдер-аналіз передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін (інвесторів, клієнтів, працівників, громадськості) і врахування їхніх інтересів у процесі прийняття рішень. У контексті відповідального інвестування цей

інструмент допомагає забезпечити баланс між очікуваннями стейкхолдерів і ESG-цілями, знижуючи соціальні та репутаційні ризики [25].

Процес стейкхолдер-аналізу включає:

1. Ідентифікація стейкхолдерів: внутрішні (працівники, керівництво) і зовнішні (клієнти, інвестори, регулятори, громади).
2. Використання матриці «вплив/інтерес» для визначення пріоритетних груп.
3. Розробка стратегії взаємодії: діалог (зустрічі, опитування), партнерство (спільні проєкти), звітність (ESG-звіти).

Прикладом є IKEA, яка у 2019 році провела стейкхолдер-аналіз для своєї стратегії сталого розвитку. Компанія виявила, що клієнти та інвестори надають перевагу екологічним матеріалам, що спонукало IKEA інвестувати 1 млрд. євро. у переробку деревини [9].

Стейкхолдер-аналіз сприяє підвищенню довіри, зниженню конфліктів і залученню капіталу від інвесторів, які підтримують ESG.

Матриця пріоритетів ESG є інструментом, який допомагає підприємствам визначити ключові напрями для відповідальних інвестицій на основі їхнього впливу на бізнес і стейкхолдерів. Вона класифікує ESG-фактори за двома осями: «вплив на бізнес» (високий/низький) і «значення для стейкхолдерів» (високе/низьке). Це дозволяє зосередитися на пріоритетних ініціативах, таких як скорочення викидів чи покращення умов праці [1].

Матриця допомагає підприємствам розподіляти ресурси ефективно, інвестуючи в проєкти з максимальним впливом. Наприклад, скорочення викидів CO₂ має високий пріоритет через регуляторні вимоги та очікування інвесторів.

Ефективне впровадження відповідального інвестування вимагає структурованого процесу, який включає аналіз, планування, впровадження, оцінку ризиків, моніторинг і звітність. Цей процес зображено на блок-схемі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Блок-схема процесу управління впровадженням
відповідального інвестування

Джерело: створено автором згідно [49]

Блок-схема ілюструє послідовність етапів, включаючи новий етап «Оцінка ризиків» (за допомогою матриці пріоритетів ESG) і «Нефінансова звітність» для забезпечення прозорості.

В Україні впровадження відповідального інвестування ускладнене недостатньою законодавчою базою, низькою обізнаністю бізнесу та обмеженими фінансовими ресурсами. Проте великі компанії демонструють прогрес. Наприклад, «Метінвест» використовує SWOT-аналіз для оцінки можливостей інвестицій у декарбонізацію, а «ДТЕК» застосовує BSC для моніторингу енергоефективних проєктів [35].

В бізнесі ці інструменти можуть бути адаптовані для аналізу інвестиційних можливостей у сфері енергоефективності, соціальних програм чи прозорого управління. Наприклад: SWOT-аналіз допоможе виявити сильні сторони (сучасне обладнання) і можливості (доступ до грантів на екологічні проєкти); BSC дозволить оцінити ефективність інвестицій у соціальні ініціативи через показники, такі як: залученість працівників; стейкхолдер-аналіз сприятиме співпраці з місцевими громадами для реалізації екологічних

проектів; матриця пріоритетів ESG допоможе визначити, куди краще інвестувати (енергоефективність чи програми для працівників).

Недостатня нормативна база в Україні вимагає від компаній активного використання міжнародних стандартів (GRI, SASB) для підвищення прозорості та залучення іноземного капіталу [34].

Отже стратегічні інструменти управління, такі як SWOT-аналіз, збалансована система показників, стейкхолдер-аналіз і матриця пріоритетів ESG, створюють комплексний підхід до впровадження відповідального інвестування. Вони дозволяють підприємствам аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, визначати пріоритети, залучати стейкхолдерів і оцінювати ефективність ESG-ініціатив.

У сучасних умовах глобалізації, кліматичних змін і зростаючих суспільних очікувань підприємства стикаються з численними викликами, які ускладнюють їхній розвиток і економічну діяльність.

Для зміцнення конкурентних позицій і підвищення довіри стейкхолдерів бізнес дедалі частіше звертається до відповідального інвестування, яке інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) у стратегічні рішення [12]. Ефективне впровадження відповідального інвестування залежить від низки передумов, які забезпечують його інтеграцію в бізнес-практику та досягнення сталого розвитку. Ці передумови тісно пов'язані з принципами ESG, описаними в 1.1, і стратегічними інструментами управління, розглянутими в 1.2, такими як SWOT-аналіз і збалансована система показників (BSC).

Ефективне впровадження відповідального інвестування вимагає створення організаційної структури, яка сприяє реалізації ESG-стратегій. Формування спеціалізованого ESG-комітету або робочої групи є ключовим для координації інвестиційних проєктів, як це зробила компанія Unilever, створивши комітет зі сталого розвитку для управління екологічними ініціативами [29].

Дослідження Morgan Stanley (2020) показують, що компанії з високими ESG-рейтингами мають на 4,3% вищу дохідність у кризові періоди, що стимулює інвесторів [60].

Інвестиції в енергоефективні технології також знижують операційні витрати, наприклад, на електроенергію чи утилізацію відходів, підвищуючи економічну доцільність проєктів.

Правова база формує зовнішні умови для відповідального інвестування. В Україні законодавство про екологічний захист і трудові права частково відповідає ESG-критеріям, але потребує гармонізації з європейськими стандартами [11].

Дотримання міжнародних стандартів, зокрема принципів ООН PRI, підвищує привабливість компаній для іноземних інвесторів. Регуляторні стимули, як-от податкові пільги для інвестицій у відновлювальну енергетику, також сприяють розвитку ESG-ініціатив. Культурні передумови пов'язані з рівнем обізнаності бізнесу та суспільства про переваги відповідального інвестування. Корпоративна культура, яка підтримує принципи сталого розвитку на всіх рівнях, від керівництва до працівників, є необхідною для успіху.

Зростання попиту на «зелені» продукти серед споживачів, як показує дослідження Nielsen (2021), де 68% європейських покупців віддають перевагу екологічним брендам, стимулює компанії інвестувати в ESG [8].

Освітні ініціативи, такі як кампанії з підвищення обізнаності про ESG, сприяють формуванню сприятливого середовища та зниженню опору змінам. Для оцінки ефективності відповідального інвестування використовуються спеціалізовані показники, які залежать від передумов. ESG-рейтинги оцінюють екологічні (вуглецевий слід, викиди CO₂), соціальні (рівень зайнятості в громадах, гендерна рівність) і управлінські (корупційні ризики, прозорість) аспекти. Стандарти звітності, такі як GRI, SASB і TCFD, забезпечують прозорість і порівнянність даних, що є критично важливим для інвесторів. Наприклад, SASB фокусується на галузевих ESG-показниках, дозволяючи точно оцінити вплив компанії на довкілля. Індекси, такі як MSCI ESG Index, FTSE4Good і Dow Jones Sustainability Indices, допомагають порівнювати компанії за ESG-показниками, сприяючи залученню капіталу.

Ефективність впровадження відповідального інвестування залежить від урахування його переваг і недоліків, які впливають на передумови (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки відповідального інвестування

Перевага	Опис
Стійке зростання доходності	Компанії з ESG-стратегіями мають нижчі ризики санкцій і стабільніші прибутки.
Зменшення ризиків	Інтеграція ESG знижує фінансові, екологічні та репутаційні ризики.
Позитивний вплив на суспільство та природу	Сприяє вирішенню глобальних проблем: кліматичних змін, нерівності, прав людини.
Недоліки	Опис
Недостатність даних	Брак стандартизованої інформації про ESG ускладнює аналіз і порівняння.
Конфлікт прибутковості та відповідальності	Короткострокові витрати на ESG можуть суперечити фінансовим цілям.
Низька обізнаність	Багато компаній і інвесторів не розуміють переваг відповідального інвестування.

Джерело: створено автором згідно з [32, 36]

У 2022 році компанії, включені до Dow Jones Sustainability Index, показали на 2,5% вищу дохідність порівняно з ринковими середніми (S&P Global) [15]. Дані інструменти дозволяють підприємствам демонструвати прогрес і підвищувати довіру стейкхолдерів.

В Україні впровадження відповідального інвестування ускладнене низкою бар'єрів, які впливають на передумови. Лише 10% великих українських компаній публікують нефінансові звіти, що свідчить про слабку організаційну базу (UNDP, 2022) [44].

Фінансові обмеження, зокрема низький рівень розвитку ринку «зеленого» фінансування, ускладнюють доступ до капіталу. Законодавство про екологічний захист і трудові права не повністю відповідає стандартам ЄС, що стримує

гармонізацію з міжнародними нормами. Низька обізнаність бізнесу та споживачів про ESG також є значним бар'єром [54].

Таблиця 1.6

Передумови ефективного впровадження відповідального інвестування

Категорія	Передумови
Організаційні	ESG-комітет, навчання персоналу, нефінансова звітність (GRI, SASB).
Фінансові	Доступ до «зеленого» фінансування, рентабельність ESG-проектів, зниження витрат.
Правові	Гармонізація законодавства з ЄС, дотримання стандартів ООН PRI, регуляторні стимули.
Культурні	Корпоративна культура, суспільна підтримка, освітні ініціативи з ESG.

Джерело: створено автором згідно з [40]

Отже ефективне впровадження відповідального інвестування залежить від комплексу передумов, які включають створення організаційної структури, забезпечення фінансових ресурсів, гармонізацію законодавства та підвищення обізнаності про ESG. Фактори дозволяють інтегрувати принципи відповідального інвестування в бізнес-практику, знижувати ризики та досягати сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Відповідальне інвестування є стратегічним підходом, що поєднує економічну ефективність із екологічними, соціальними та управлінськими цінностями. Воно базується на інтеграції ESG-критеріїв (екологічних, соціальних, управлінських) у процес прийняття рішень і принципах ООН PRI, які формують міжнародний стандарт сталого розвитку. Застосування стратегій,

таких як імпакт-інвестування чи інтеграція ESG, дозволяє підприємствам знижувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність і створювати довгострокову цінність для суспільства, що є критично важливим в умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна нерівність.

Для реалізації відповідального інвестування необхідні стратегічні інструменти управління, які забезпечують аналіз, планування та моніторинг ESG-ініціатив. SWOT-аналіз, збалансована система показників, стейкхолдер-аналіз і матриця пріоритетів ESG дозволяють підприємствам оцінювати можливості, оптимізувати ресурси та залучати зацікавлені сторони. Практика компаній, таких як Unilever і PepsiCo, демонструє, що ці інструменти сприяють ефективній адаптації ESG-критеріїв до бізнес-стратегій, підвищуючи фінансову стійкість і репутацію.

Ефективність відповідального інвестування залежить від комплексу передумов, які включають створення організаційної структури, забезпечення доступу до «зеленого» фінансування, гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами та підвищення обізнаності про ESG. В Україні ці передумови ускладнені недостатньою нормативною базою та низьким рівнем обізнаності, однак досвід компаній, таких як «ДТЕК» і «Метінвест», свідчить про потенціал для розвитку відповідального інвестування.

Таким чином відповідальне інвестування створює підґрунтя для практичного аналізу його застосування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС - СТРУКТУРИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ»

Будівельна галузь відіграє ключову роль у розвитку економіки країни. Вона вирізняється високою трудомісткістю та значним попитом на продукцію інших галузей, що робить її одним із головних рушіїв створення нових робочих місць та стимулювання економічного зростання.

Інвестиції в будівництво мають потужний мультиплікативний ефект, адже їх вплив поширюється на інші сектори економіки. Розвиток будівельної галузі сприяє підйому виробництва будівельних матеріалів і обладнання, стимулює машинобудування, металургію, нафтохімічну галузь, деревообробну промисловість, виробництво скла, а також сприяє активізації транспортного й енергетичного секторів.

Будівельна сфера є важливим каталізатором економічного розвитку, адже її діяльність генерує значний економічний вплив на інші галузі. У 2023 році в Україні працювало 582 будівельні компанії. Однак війна суттєво вплинула на цей сектор, викликавши скорочення кількості нових проєктів і зниження ринкової активності. Підприємства будівельної індустрії стикаються з проблемами постачання матеріалів, зростанням витрат на будівництво та нестабільністю робочої сили через евакуацію населення і мобілізацію [45].

Значні руйнування інфраструктури в окремих регіонах створюють гостру потребу у відновленні та реконструкції, що може зумовити зростання попиту на будівельні послуги в довгостроковій перспективі, сприяючи економічному відновленню країни [28].

ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» є частиною групи KADORR Group, яка спеціалізується на будівництві, управлінні та обслуговуванні

нерухомості. Ця компанія з українським корінням, заснована в Одесі, яка займається наданням широкого спектру послуг у сфері нерухомості [21].

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент»

Напрями діяльності	Опис
Управління нерухомістю	Оперативне управління житловими та комерційними об'єктами, технічне обслуговування, охорона
Будівництво	Зведення житлових комплексів, офісних центрів і торгових площ.
Інвестиційна діяльність	Залучення капіталу для девелоперських проєктів, консультування інвесторів.
Енергоефективність і автоматизація	Впровадження систем «розумний дім», теплоізоляції, енергоощадних технологій.
Обслуговування інфраструктури	Забезпечення комфорту мешканців через прибирання, ремонт, інфраструктурні послуги.
Консультаційні послуги	Експертиза з купівлі, продажу, оренди нерухомості та інвестування.

Джерело: створено автором за [21]

Основна діяльність компанії включає:

- управління об'єктами житлової та комерційної нерухомості;
- зведення сучасних житлових комплексів, офісних центрів і торгових площ. Її проєкти відзначаються високою якістю виконання та відповідністю сучасним стандартам;
- комплексне обслуговування будівель: технічне обслуговування, прибирання, охорона;
- активне залучення інвестицій для розвитку великих житлових і комерційних комплексів;
- надання експертної консультації щодо купівлі, продажу або оренди нерухомості, а також інвестування у будівельні проєкти;

- експлуатація інфраструктури для забезпечення комфортного проживання та роботи клієнтів;
- впровадження сучасних стандартів енергоефективності та автоматизації у сфері управління нерухомістю.

Компанія була зареєстрована 16 березня 2012 року в місті Одеса. Основний вид діяльності — комплексне обслуговування об'єктів (КВЕД 81.10). Її статутний капітал складає 1 000 000 грн.

У 2020 році було створено окрему юридичну особу ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ КИЇВ», яка обслуговує об'єкти в столиці. Ця компанія зареєстрована за адресою: м. Київ, вул. Жилинська, буд. 68, має статутний капітал 180 042 грн і в 2024 році отримала дохід у розмірі 39 млн грн [20].

KADORR Group, до якої входить ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ», відома своїми масштабними проєктами житлових комплексів, бізнес-центрів та торгових об'єктів, зосереджених здебільшого в південних регіонах України, зокрема в Одесі. Вона є однією з найбільших інвестиційних корпорацій України. За підсумками 2024 року корпорація посіла 1-ше місце серед забудовників Одеської області, забезпечивши 23,5% усіх квартир, введених в експлуатацію в регіоні, та увійшла до топ-3 девелоперів України за обсягами будівництва. Сьогодні в житлових комплексах KADORR Group проживає понад 90 000 осіб - це повноцінне сучасне місто, створене з нуля.

ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» орієнтоване на обслуговування об'єктів, збудованих KADORR Group, що забезпечує стабільний ринок послуг. Компанія впроваджує сучасні підходи до управління нерухомістю, включаючи:

- використання екологічно безпечних технологій;
- забезпечення високого рівня комфорту для мешканців та орендарів;
- забезпечення оперативного вирішення технічних та організаційних питань.

Організаційна структура ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» забезпечує ефективне управління будівельними та обслуговуючими процесами.

Централізоване керівництво на чолі з генеральним директором координує роботу підрозділів, кожен із яких відповідає за конкретні функції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура управління ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ»

Рівень ієрархії	Посада/Відділ	Функції
Вищий керівний рівень	Генеральний директор	Стратегічне планування, координація підрозділів, прийняття ключових рішень.
Адміністративний рівень	Фінансовий відділ	Управління фінансами, бюджетування, співпраця з інвесторами, звітність.
	Відділ будівництва	Організація будівельних робіт, контроль графіків, управління підрядниками.
	Відділ маркетингу та продажів	Просування об'єктів, взаємодія з клієнтами, розробка стратегій продажу.
	Юридичний відділ	Юридичний супровід угод, забезпечення відповідності законодавству.
	HR-відділ (управління персоналом)	Підбір, навчання, мотивація персоналу.
	IT-відділ	Підтримка інформаційних систем, автоматизація процесів.
	Відділ постачання та логістики	Закупівля матеріалів, організація постачання.
Виконавчий рівень	Працівники відділів (фахівці)	Виконання спеціалізованих завдань у межах функцій відділу.
	Будівельні бригади	Виконання будівельних і монтажних робіт.

Джерело: створено автором згідно [20]

Орієнтація на клієнта є важливим аспектом, що проявляється у взаємодії з клієнтами на всіх етапах – від планування будівництва до продажу й обслуговування нерухомості. Компанія активно використовує інноваційні технології для управління проектами та нерухомістю, включаючи автоматизацію процесів, цифрові аналітичні системи та управління будівельними графіками [48].

Контроль якості займає ключове місце в управлінні компанією. Дотримання міжнародних стандартів у будівництві гарантує надійність і довговічність об'єктів.

Кадрова політика ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» включає активну роботу над підбором, навчанням і мотивацією персоналу. Запроваджуються програми підвищення кваліфікації, що сприяє професійному розвитку працівників. Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку нерухомості та швидко реагувати на нові виклики й можливості.

ТОВ «Кадорр Групп Менеджмент» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки масштабним проєктам, орієнтації на клієнта та впровадженню енергоефективних технологій, що частково відповідає принципам відповідального інвестування. Компанія має потенціал для інтеграції ESG-критеріїв, наприклад, через розширення соціальних програм для громад чи впровадження звітності за стандартами GRI. Однак виклики, такі як нестабільність постачання матеріалів і дефіцит робочої сили, вимагають додаткових інвестицій і стратегічного планування.

2.2. Аналіз фінансових показників інвестиційної діяльності бізнес-структури

Для комплексної оцінки інвестиційної діяльності ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» проведемо детальний аналіз фінансових показників підприємства за період 2022-2024 рр., структури та ефективності інвестицій компанії, що дозволить виявити тенденції розвитку, оцінити ефективність інвестиційної політики та визначити потенціал для впровадження принципів відповідального інвестування.

Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії за даними фінансової звітності суб'єкта господарювання за 2022-2024 рр., зображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Річні показники діяльності компанії ТОВ «КАДОРР ГРУПП
МЕНЕДЖМЕНТ» за 2022–2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу (чол.)	108	97	99
Дохід (тис. грн.)	88 212	104 415	220 430
Чистий прибуток (тис. грн.)	65	17 166	23 966
Активи (тис. грн.)	69 421	115 783	132 368
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн.)	7 228	25	332
Поточні зобов'язання (тис. грн.)	69 188	98 384	91 004
Власний капітал (тис. грн.)	233	17 399	41 365

Джерело: створено автором згідно[43]

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про стрімке зростання основних фінансових показників підприємства. За період 2022-2024 рр. дохід компанії зріс у 2,5 рази з 88 212 тис. грн. до 220 430 тис. грн. Особливо значне зростання спостерігається у 2024 році, коли дохід збільшився на 111,11% порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток підприємства демонструє ще більш вражаючу динаміку: з 65 тис. грн. у 2022 році до 23 966 тис. грн. у 2024 році, що відображає зростання у 368,7 рази за весь аналізований період. У 2024 році приріст чистого прибутку склав 39,61% порівняно з попереднім роком. Вартість активів компанії також має позитивну динаміку з 69 421 тис. грн. у 2022 році до 132 368 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 90,67%. Відзначаємо стрімке зростання власного капіталу з 233 тис. грн. у 2022 році до 41 365 тис. грн. в 2024 році у 177,5 рази за три роки.

Привертає увагу динаміка грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 році спостерігається різке зменшення даного показника з 7 228 тис. грн. у 2022 році до 25 тис. грн. у 2023 році, що може свідчити про активне інвестування коштів

у розвиток бізнесу. У 2024 році обсяг грошових коштів зріс до 332 тис. грн., але все ще залишається значно нижчим порівняно з 2022 роком. Позитивною тенденцією є зменшення поточних зобов'язань у 2024 році на 7 380 тис. грн. або на 7,5% порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.4

Абсолютні та відносні відхилення компанії ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” за 2022–2024 роки

Показник	Абсолютне відхилення, +/-	
	2022/2023	2023/2024
Кількість персоналу (чол.)	-11	+2
Дохід (тис. грн.)	+16 203	+116 015
Чистий прибуток (тис. грн.)	-47 834	+6 800
Активи (тис. грн.)	+46 362	+16 585
Власний капітал (тис. грн.)	+17 166	+23 966
Показник	Відносне відхилення, %	
	2022/2023	2023/2024
Кількість персоналу (чол.)	-10,18	+2,06
Дохід (тис. грн.)	+18,37	+111,1
Чистий прибуток (тис. грн.)	-73,59	+39,61
Активи (тис. грн.)	+66,78	+14,32
Власний капітал (тис. грн.)	+7,37	+137,74

Джерело: створено автором згідно [43]

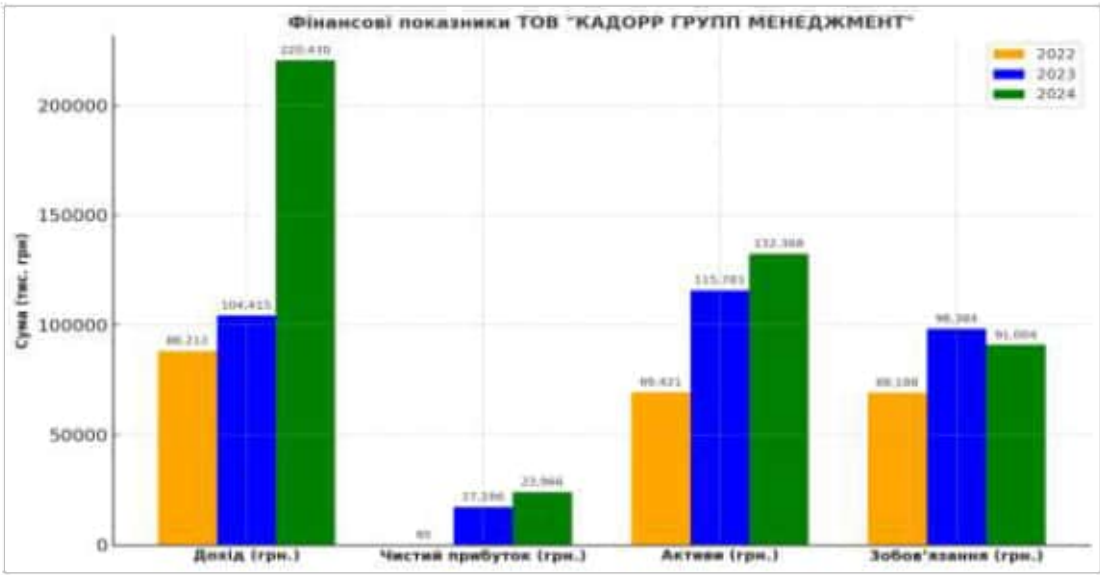


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників
ТОВ “КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ” за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором згідно [43]

Для більш глибокого аналізу фінансового стану ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» розглянемо ключові фінансові коефіцієнти за 2022-2024 рр. (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості та рентабельності компанії діяльності
ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» за 2022–2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	95,91%	113,48%	141,62%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	10,45%	0,03%	0,36%
Коефіцієнт автономії	0,34%	15,03%	31,25%
Рентабельність активів (ROA)	0,09%	14,83%	18,11%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	32,58%	194,72%	81,57%
Чиста маржа	0,08%	16,46%	10,9%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	7,59%	420,4%	1186,76%
Коефіцієнт заборгованості	99,66%	84,97%	68,75%

Джерело: створено автором згідно [42]

Аналіз показників ліквідності демонструє покращення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,96 у 2022 році до 1,42 у 2024 році, що свідчить про підвищення здатності компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Станом на 2024 рік цей показник перевищує нормативне значення (>1), що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається критично низьким 0,004 у 2024 році при нормативному значенні 0,2 - 0,3. Це свідчить про недостатню кількість високоліквідних активів для негайного погашення поточних зобов'язань, що може створювати ризики для фінансової стабільності підприємства. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) демонструє стрімке зростання з 0,003 у 2022 році до 0,31 у 2024 році, що відображає підвищення фінансової стійкості компанії та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Проте значення цього показника все ще нижче за нормативне (0,5), що свідчить про необхідність подальшого збільшення частки власного капіталу. Показники рентабельності активів (ROA)

та власного капіталу (ROE) демонструють високі значення у 2023-2024 рр., що свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства. ROA зросла з 0,09% у 2022 році до 18,11% у 2024 році, що значно перевищує середні ринкові показники. Однак ROE у 2024 році знизилася до 81,57% порівняно з надзвичайно високим рівнем 194,72% у 2023 році, що пов'язано зі значним збільшенням власного капіталу. Чиста маржа також знизилась у 2024 році до 10,9% порівняно з 16,46% у 2023 році, але залишається на високому рівні порівняно з 2022 роком (0,08%). Це свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток від операційної діяльності, що є важливим фактором для потенційних інвесторів. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом демонструє значне зростання з 0,08 у 2022 році до 11,87 у 2024 році, що свідчить про формування потужної фінансової бази для інвестиційної діяльності за рахунок власних ресурсів. Зміни поточної та абсолютної ліквідності, а також рентабельності активів (ROA) і власного капіталу (ROE) можна побачити на рис. 2.2.

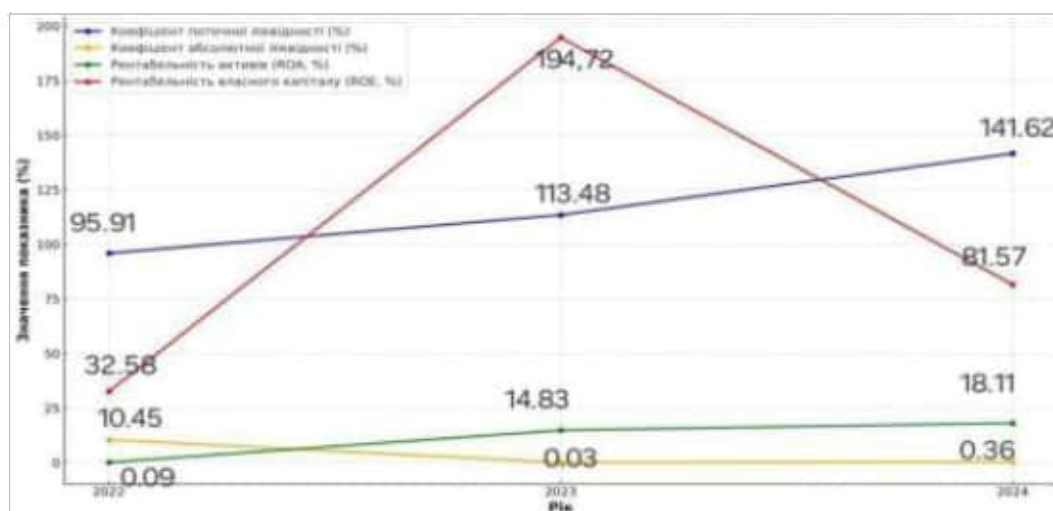


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності та рентабельності діяльності

ТОВ «КАДОРР ГРУПІ МЕНЕДЖМЕНТ»

Джерело: створено автором згідно [43]

Зважаючи на визначальні фінансові показники та вплив зовнішнього середовища, актуальним стає питання оцінки ефективності вже впроваджених інвестиційних процедур. Аналіз існуючих практик дозволить не лише

зрозуміти, наскільки вдало використовується капітал компанії, але й виявити можливі напрями для їх оптимізації, з урахуванням наявних викликів та можливостей.

Для оцінки інвестиційної діяльності ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» розглянемо динаміку ключових фінансово-економічних показників компанії за 2022–2024 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка ключових фінансово-економічних показників компанії
ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» за 2022-2024 роки

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2023/ 2022)	Темп приросту, % (2023/ 2022)	Абс. відх., тис. грн. (2024/ 2023)	Темп приросту, % (2024/ 2023)
Основні засоби	2 555,6	3 555,2	2 600,4	+999,6	+39,12	-954,8	-26,86
Дебіторська заборгованість	59 392,9	104 147,6	115 370,7	+44 754,7	+75,35	+11 223,1	+10,78
Кредиторська заборгованість	13 881,5	15 899,4	4 245,3	+2 017,9	+14,54	-11 654,1	-73,29
Фінансові інвестиції	461,2	583,5	885,1	+122,3	+26,52	+301,6	+51,69
Собівартість реалізованої продукції	72 216,7	81 696,1	187 406,3	+9 479,4	+13,13	+105 710,2	+129,39

Джерело: створено автором згідно [41]

Аналіз структури активів показує, що основну частку в активах складає дебіторська заборгованість, яка демонструє стабільне зростання з 59 392,90 тис. грн у 2022 році до 115 370,7 тис. грн у 2024 році (приріст на 94,25% за три роки). Така висока частка дебіторської заборгованості може свідчити про проблеми з управлінням оборотним капіталом та потребує додаткової уваги з боку менеджменту. Вартість основних засобів демонструє нестабільну динаміку – зростання у 2023 році до 3 555,20 тис. грн та зниження у 2024 році до 2 600,40 тис. грн (зменшення на 26,86% порівняно з 2023 роком). Це може свідчити про оптимізацію структури активів або про недостатні капітальні інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

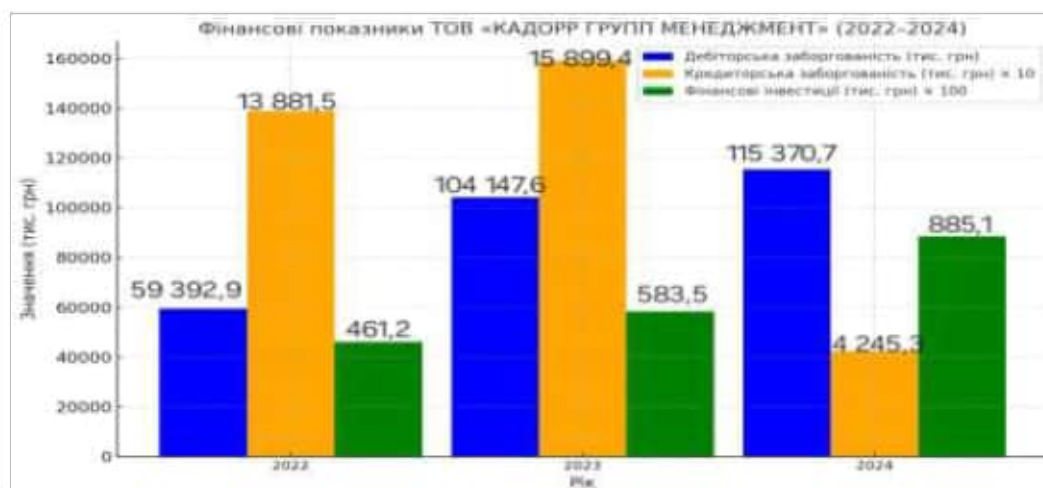


Рис. 2.3. Динаміка ключових фінансово-економічних показників
ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» за 2022-2024 рр.

Джерело: створено автором згідно [41]

Динаміка фінансових інвестицій, демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду з 461,20 тис. грн. у 2022 році до 885,1 тис. грн. у 2024 році (приріст на 91,91% за три роки). У 2024 році спостерігається найбільш інтенсивне зростання цього показника на 51,69% порівняно з 2023 роком, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства. Позитивною тенденцією є значне зменшення кредиторської заборгованості у 2024 році до 4 245,3 тис. грн., що на 73,29% менше порівняно з 2023 роком. Це підвищує фінансову стабільність підприємства та зменшує фінансові ризики. Водночас собівартість реалізованої продукції демонструє стрімке зростання з 72 216,70 тис. грн у 2022 році до 187 406,3 тис. грн у 2024 році (приріст у 2,6 рази за три роки). Особливо інтенсивне зростання спостерігається у 2024 році на 129,39% порівняно з 2023 роком. Таке зростання собівартості при паралельному збільшенні доходу (на 111,11% у 2024 році) свідчить про зниження маржинальності бізнесу, що підтверджується зменшенням чистої маржі з 16,46% до 10,9%.

Для оцінки інвестиційної активності ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» розглянемо динаміку фінансових інвестицій та їхню частку в загальній структурі активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка інвестиційних показників компанії
ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» за 2022-2024 роки

Показник	Значення			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2023/2022)	Темп приросту, % (2023/2022)	Абс. відх., тис. грн. (2024/2023)	Темп приросту, % (2024/2023)
Фінансові інвестиції, тис. грн	461,2	583,5	885,1	+122,3	+26,52	+301,6	+51,69
Частка фінансових інвестицій в активах, %	0,66	0,5	0,67	-0,16	-24,24	+0,17	+34,0
Вартість основних засобів, тис. грн	2 555,6	3 555,2	2 600,4	+999,6	+39,12	-954,8	-26,86
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,39	-0,27	-	-	-0,66	-
Рентабельність інвестицій (ROI), %	14,09	2 944,3	2707,8	+2 930,2	+20794,4	-236,47	-8,03

Джерело: створено автором за [43]

Аналіз інвестиційної активності підприємства свідчить про поступове збільшення обсягів фінансових інвестицій з 461,20 тис. грн. у 2022 році до 885,10 тис. грн. у 2024 році. Найбільш інтенсивне зростання спостерігається у 2024 році на 51,69% порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення інвестиційної активності підприємства. Частка фінансових інвестицій у загальній структурі активів залишається незначною 0,67% у 2024 році, проте демонструє тенденцію до зростання порівняно з 2023 роком (0,50%). Це свідчить про те, що інвестиційна діяльність не є пріоритетним напрямом розвитку підприємства на даному етапі.

Рентабельність інвестицій (ROI) демонструє надзвичайно високі значення у 2023-2024 роках 2 944,30% та 2 707,83% відповідно, що значно перевищує

середньогалузеві показники. Це свідчить про високу ефективність інвестиційної діяльності підприємства та може бути пов'язано з успішною реалізацією окремих інвестиційних проєктів. Водночас у 2024 році спостерігається незначне зниження ROI на 8,03% порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягу інвестицій та певним лагом у отриманні прибутку від нових проєктів. Негативною тенденцією є зменшення вартості основних засобів у 2024 році на 26,86% порівняно з 2023 роком, а також від'ємний коефіцієнт оновлення основних засобів (-0,27), що свідчить про відсутність суттєвих капітальних інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази підприємства, що у довгостроковій перспективі може негативно вплинути на конкурентоспроможність та ефективність діяльності компанії.

Таким чином підприємство демонструє стрімке зростання основних фінансових показників доходу, чистого прибутку, активів та власного капіталу, що створює сприятливі умови для активізації інвестиційної діяльності. Фінансовий стан підприємства суттєво покращився за аналізований період, про що свідчить зростання показників ліквідності, автономії та рентабельності. Водночас залишаються проблеми з абсолютною ліквідністю та високою часткою позикового капіталу.

Інвестиційна діяльність підприємства характеризується помірним зростанням обсягів фінансових інвестицій при їх невеликій частці в загальній структурі активів. При цьому рентабельність інвестицій демонструє надзвичайно високі значення, що свідчить про ефективність інвестиційних проєктів. Негативною тенденцією є зменшення вартості основних засобів та відсутність суттєвих капітальних інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази підприємства, що може обмежувати потенціал для майбутнього зростання. А аналіз фінансових показників інвестиційної діяльності ТОВ «КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ» свідчить про значний потенціал для впровадження відповідального інвестування, зважаючи на стабільне фінансове становище та високу ефективність поточних інвестиційних проєктів.

2.3. Оцінка відповідності управлінських процесів принципам відповідального інвестування

Інвестиційна діяльність ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент», частини KADORR Group, забезпечує її лідерство в будівельній галузі Півдня України, де компанія у 2024 році ввела в експлуатацію 23,5% квартир Одеської області та увійшла до трійки лідерів України.

Оцінка управлінських процесів і процедур дозволяє визначити їхню відповідність принципам відповідального інвестування (ESG) та виявити потенціал для вдосконалення.

Компанія інвестує в нерухомість, агробізнес, охорону здоров'я, освіту та медіа. У нерухомості введено 5 млн м², включаючи 50 житлових комплексів, 90 котеджів і флагманський проєкт KADORR City (з 2021), який поєднує енергоефективні технології («розумний дім», теплоізоляція). Рекорди включають 12 будинків за 12 місяців (2018) і три комплекси за день (2019). У 2024 році 90 000 осіб проживають у комплексах компанії.

У агробізнесі KADORR Agro управляє елеваторами на 280 000 тонн (зростання в 4 рази за рік) і експортує продукцію до Азії, Європи та Близького Сходу. У сфері охорони здоров'я інвестовано в лікарню швидкої допомоги та заплановано медичний центр близько 100 млн. долл.

Освітні проєкти охоплюють два навчальні комплекси, а медіа Kyiv Post і «7 канал». Соціальні ініціативи включають житло для ветеранів АТО, два центри східної культури та озеленення Одеси (10 000 дерев) [22].

Управління інвестиційною діяльністю базується на централізованій системі, де засновник і фінансовий відділ координують ключові етапи. Деталізація процесів представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Етапи управління інвестиційною діяльністю

Етап	Опис	Інструменти	Відповідність ESG	Недоліки
Планування	Аналіз ринкових трендів (попит на нерухомість, медичну інфраструктуру) і фінансових прогнозів. Наприклад, KADORR City сплановано для преміального сегменту.	Ринкові прогнози, SWOT-аналіз	Часткове врахування ESG (енергоефективність), але без системного підходу.	Відсутність оцінки екологічних ризиків (наприклад, викиди в агробізнесі).
Відбір проєктів	Оцінка за фінансовими (рентабельність, окупність) і соціальними критеріями (лікарня, освіта). Медичний центр (\$100 млн) відібрано для соціального впливу.	Фінансові моделі, консультації з експертами.	Врахування соціальних критеріїв, але екологічні обмежені.	Немає чітких ESG-критеріїв відбору.
Контроль	Моніторинг витрат і графіків через BIM-технології (будівництво) і фінансові звіти. Жодних затримок у проєктах.	BIM, ERP-системи, бюджетний контроль.	Своєчасність сприяє довірі стейкхолдерів.	Обмежений контроль екологічних показників.
Звітність	Фінансова звітність прозора, але звітів за GRI чи ООН PRI немає.	Внутрішні фінансові звіти.	Низька прозорість для «зелених» інвесторів.	Відсутність стандартизованої ESG-звітності.

Джерело: створено автором згідно [42]

Для оцінки ефективності процедур використано SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз управлінських процесів

Аспект	Опис
Сили	Висока рентабельність (ROA 18,11%). Своєчасна реалізація проєктів (12 будинків за 12 місяців, 2018 рік). Соціальні ініціативи (лікарня, освіта, озеленення).
Слабкості	Низька ліквідність (0,36%) обмежує гнучкість. Відсутність GRI-звітності знижує прозорість. Зростання дебіторської заборгованості (+10,78%).
Можливості	Інтеграція ESG (енергоефективність, соціальні проєкти) може залучити інвестиції. Попит на інфраструктуру сприяє проєктам.
Загрози	Воєнні ризики ускладнюють будівництво та експорт. Недостатня нормативна база ESG.

Джерело: створено автором згідно [21]

Відповідність процедур принципам ESG оцінена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка відповідності принципам ESG

Критерій	Проєкти	Рівень відповідності	Коментар
Екологічний	KADORR City (енергоефективність), озеленення	Середній	Зниження викидів CO ₂ , але агробізнес без сталого виробництва.
Соціальний	Лікарні, школи	Високий	Значний внесок у соціальну інфраструктуру та підтримку громад.
Управлінський	Централізоване управління, фінансові звіти.	Низький	Відсутність GRI-звітності знижує прозорість.

Джерело: створено автором згідно [20]

Фінансові показники підтверджують інвестиційну активність: активи 132,4 млн. грн., дохід 220,4 млн. грн., прибуток 23,9 млн. грн. (2024). Дебіторська заборгованість зросла до 115,4 млн. грн. (+10,78%), що вказує на ризики, а кредиторська скоротилася до 4,2 млн. грн. (-73,29%), що свідчить про платоспроможність. Собівартість зросла на 129,39%, що може сигналізувати про неефективність витрат.

Частка ESG-інвестицій оцінена умовно: медичний центр (100 млн. долл., або 3,8 млрд. грн. за курсом 38 грн/\$) і соціальні ініціативи (умовно 5% активів, або 6,6 млн. грн.) становлять 3,81 млрд. грн., або 2,88% активів. Витрати на управління (умовно 5% активів, або 6,6 млн. грн.) складають 3% доходу, що вказує на помірну ефективність процедур (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Кількісні показники процедур

Показник	Значення (2024 рік)	Коментар
Частка ESG-інвестицій (%)	2,88	Низька частка, потребує розширення.
Витрати на управління (% доходу)	3,00	Помірна ефективність процедур.
Рентабельність активів (ROA, %)	18,11	Висока ефективність інвестицій.

Джерело: створено автором згідно [20]

Для відповідності принципам ESG компанії слід:

1. Впровадити GRI-звітність для підвищення прозорості.
2. Розширити екологічні ініціативи в агробізнесі (органічне виробництво).
3. Використати BSC для оцінки соціального та екологічного впливу.
4. Провести стейкхолдер-аналіз для врахування інтересів громад.

Аналіз фінансових показників і процедур підтверджує потенціал компанії для відповідального інвестування, але низька частка ESG-інвестицій і брак звітності потребують уваги.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз інвестиційної діяльності ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» підтверджує її провідну позицію в будівельній галузі Півдня України та значний потенціал для відповідального інвестування. Компанія демонструє диверсифіковану інвестиційну стратегію, охоплюючи нерухомість

(5 млн м², KADORR City), агробізнес (KADORR Agro, 280 000 тонн зберігання), охорону здоров'я (лікарня, медичний центр за 100 млн. долл.), освіту (два навчальні комплекси) та медіа (Kyiv Post, «7 канал»). У 2024 році компанія забезпечила 23,5% квартир, введених в експлуатацію в Одеській області, та увійшла до трійки лідерів України, що підкреслює її ринкову конкурентоспроможність.

Фінансовий аналіз показав стійке зростання ключових показників за 2022–2024 роки: доходи зросли до 220,4 млн грн (+150%), активи до 132,4 млн грн (+90,7%), чистий прибуток до 23,9 млн грн. Висока рентабельність активів (ROA 18,11%) і власного капіталу (ROE 81,57%) свідчать про ефективне використання ресурсів. Позитивним є скорочення кредиторської заборгованості (-73,29% у 2024 році), що вказує на покращення платоспроможності. Однак низька абсолютна ліквідність (0,36%) і зростання дебіторської заборгованості (+10,78%) створюють фінансові ризики, а зростання собівартості (+129,39%) може сигналізувати про потребу в оптимізації витрат.

Оцінка управлінських процесів і процедур виявила їхню централізовану організацію, що забезпечує своєчасну реалізацію проєктів. Планування базується на ринкових прогнозах, відбір проєктів враховує фінансові та соціальні критерії (медичний центр, освіта), контроль використовує BIM-технології, але звітність обмежена фінансовими звітами без стандартів GRI чи ООН PRI. Відповідність принципам відповідального інвестування (ESG) є частковою: енергоефективні технології в KADORR City та озеленення (10 000 дерев) відповідають екологічним критеріям, соціальні ініціативи (лікарня, житло для ветеранів, навчальні комплекси) – соціальним, але управлінська прозорість знижена через відсутність стандартизованої звітності. Частка ESG-інвестицій становить лише 2,88% активів, що вказує на обмежений фокус на сталому розвитку, особливо в агробізнесі.

Сильними сторонами компанії є лідерство на ринку, висока рентабельність, своєчасна реалізація проєктів і значний соціальний внесок, що відповідає принципам ESG. Слабкі сторони включають низьку ліквідність, ризики дебіторської заборгованості, високу собівартість і відсутність GRI-

звітності, що обмежує залучення «зелених» інвесторів. Інструменти SWOT і BSC підтверджують потенціал для вдосконалення процедур, а стейкхолдер-аналіз міг би врахувати інтереси громад.

Отже, ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» має міцну основу для відповідального інвестування, але потребує інтеграції ESG-критеріїв у процедури, впровадження GRI-звітності та оптимізації фінансових ризиків.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

3.1. Загальна характеристика стратегічних інструментів впровадження відповідального інвестування

Відповідальне інвестування, засноване на принципах ESG (екологічних, соціальних, управлінських), є ключовим фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент», провідної інвестиційної компанії України. Інтеграція ESG-стандартів у бізнес-практику дозволить компанії зміцнити репутацію, залучити міжнародних інвесторів і знизити ризики, пов'язані з екологічними та соціальними викликами. На основі аналізу фінансових показників і управлінських процесів розроблено пропозиції щодо впровадження стратегічних інструментів для посилення відповідального інвестування.

Компанія демонструє початковий рівень інтеграції ESG-принципів. У сфері екології застосовуються енергоефективні технології в проєктах, таких як KADORR City (теплоізоляція, системи «розумний дім»), та реалізовано озеленення (10 000 дерев), що сприяє зниженню викидів CO₂. Соціальні ініціативи включають будівництво інноваційної лікарні швидкої допомоги, два навчальні комплекси, житло для ветеранів АТО, моряків і людей з особливими потребами, а також центри східної культури [17]. У сфері агробізнесу KADORR Agro інвестувала 16,6 млрд. грн. у елеватори (65 000 тонн зберігання), експорт (план 400 000 тонн/рік) і планує додатково 6,2 млрд. грн. для портового терміналу та переробки. Однак відсутність звітності за стандартами GRI чи ООН PRI та низька частка ESG-інвестицій обмежують прозорість і привабливість для «зелених» інвесторів. [10]

Фінансові показники підтверджують потенціал: активи зросли до 132,4 млн грн, дохід до 220,4 млн. грн., прибуток до 23,9 млн. грн. (2024), із

рентабельністю активів 18,11%. Проте низька ліквідність (0,36%) і зростання дебіторської заборгованості (+10,78%) вказують на фінансові ризики, які можна мінімізувати через ESG-стратегію. Управлінські процеси включають планування (ринкові прогнози), відбір проєктів (фінансові та соціальні критерії), контроль (BIM-технології), але брак ESG-критеріїв і звітності знижує ефективність. Впровадження відповідального інвестування в компанію ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» може здійснюватися через стратегічний підхід, що включає кілька ключових напрямків.

Насамперед запропонуємо корпоративну ESG-стратегію, яка формулює місію, цінності та ключові цілі компанії у сфері сталого розвитку. Важливим етапом є адаптація міжнародних стандартів, таких як GRI, SASB або TCFD, для забезпечення прозорості звітності та сертифікації проєктів за екологічними стандартами, зокрема LEED чи BREEAM. [14]



Рис. 3.1. Корпоративна ESG-стратегія ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент»

Джерело: розроблено автором згідно [14]

Соціальні програми повинні включати підтримку місцевих громад, створення безпечних умов праці для співробітників та впровадження політик гендерної рівності й інклюзивності. Важливим є підвищення прозорості корпоративного управління через розробку механізмів моніторингу ризиків, зокрема кліматичних, та залучення незалежних експертів для оцінки ефективності ESG-ініціатив. Регулярна комунікація з інвесторами та зацікавленими сторонами передбачає публікацію ESG-звітів, залучення відповідальних інвесторів і партнерство з неурядовими організаціями.

Інтеграція ESG-критеріїв у процес прийняття рішень включає врахування екологічних, соціальних і управлінських факторів при аналізі інвестиційних проєктів та впровадження технологій для автоматизації моніторингу. Важливо розвивати корпоративну культуру через навчання співробітників принципам сталого розвитку, заохочення інновацій та соціальної відповідальності. Завдяки таким крокам ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» покращить свою репутацію, залучити відповідальних інвесторів та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу, мінімізуючи негативний вплив на довкілля та суспільство.

У сфері екологічних ініціатив компанія може реалізувати проєкти, спрямовані на енергоефективність, наприклад, використання теплоізоляційних матеріалів, встановлення LED-освітлення і встановлення систем відновлюваної енергії, таких як сонячні панелі. Важливим напрямом може стати створення зелених зон у житлових комплексах, що сприятимуть покращенню міського середовища, а також впровадження системи управління відходами для сортування та переробки будівельних і побутових відходів.

Соціальні ініціативи можуть включати інвестиції в об'єкти соціальної інфраструктури, такі як дитячі садки, школи чи лікарні, які будуть доступними для мешканців побудованих комплексів. Особливу увагу можна приділити програмам доступного житла, спрямованим на підтримку молодих сімей і соціально вразливих верств населення. Важливим кроком є проведення освітніх заходів для працівників і мешканців, таких як тренінги з фінансової грамотності, екологічної свідомості чи професійного розвитку.

Додатково компанія може інвестувати у впровадження розумних технологій, зокрема IoT-систем для автоматизації управління енергоресурсами та забезпечення комфорту мешканців. Цифрові платформи для комунікації із зацікавленими сторонами дозволять компанії оперативно реагувати на потреби клієнтів. Участь у спільних ініціативах з екологічними організаціями, а також інвестиції в міську інфраструктуру, такі як покращення доріг чи водопостачання, сприятимуть розвитку стійкого бізнесу.

Управлінські ініціативи можуть включати трансформацію корпоративного управління шляхом розробки політик прозорості, етичних стандартів і впровадження антикорупційних заходів. Важливо також здійснювати моніторинг ESG-ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, соціальними конфліктами чи недотриманням норм корпоративного управління. Публікація ESG-звітів, які демонструють вплив діяльності компанії на екологію, суспільство та управлінську практику, сприятиме підвищенню рівня довіри серед інвесторів.

Оцінка впровадження ESG-принципів в інвестування компанії ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» потребує застосування інтегрованих методів, які дозволяють аналізувати вплив екологічних, соціальних і управлінських факторів на її діяльність. Одним із ключових підходів є використання міжнародних стандартів, таких як GRI (Global Reporting Initiative) для підготовки звітів про сталий розвиток, SASB (Sustainability Accounting Standards Board) для врахування галузевих особливостей, або TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), який допомагає оцінювати кліматичні ризики. Ці стандарти дозволяють об'єктивно вимірювати прогрес і робити діяльність компанії прозорішою для інвесторів і громадськості.

Міжнародні ESG-рейтинги, такі як MSCI ESG Ratings, Sustainalytics чи FTSE Russell ESG Ratings, є інструментами для оцінки того, наскільки ефективно компанія інтегрує принципи сталого розвитку. Вони враховують різні аспекти екологічного, соціального та управлінського впливу і дозволяють порівняти результати з іншими компаніями в галузі. Додатково оцінка екологічного впливу може включати аналіз вуглецевого сліду (Carbon Footprint

Analysis), що визначає обсяг викидів CO₂, або методику Life Cycle Assessment (LCA), яка оцінює екологічний вплив на всіх етапах життєвого циклу продуктів чи проєктів.

Соціальний вплив діяльності компанії можна аналізувати через оцінку впливу на громади, використання опитувань серед працівників для вимірювання задоволеності умовами праці, а також через моніторинг участі компанії в соціальних ініціативах. Управлінський компонент включає аналіз прозорості корпоративного управління, ефективності ризик-менеджменту, дотримання етичних норм і впровадження політик щодо інклюзивності та гендерної рівності.



Рис. 3.2. Оцінка впровадження ESG-принципів в
ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент»

Джерело: розроблено автором згідно [24]

На основі фінансових показників (дохід 220,4 млн. грн., прибуток 23,9 млн. грн., активи 132,3 млн. грн., ліквідність 0,36%) і проєктів (KADORR City,

KADORR Agro, соціальні ініціативи) запропоновано три стратегічні інструменти: SWOT-аналіз, BSC і GRI-звітність., представлені в табл. 3.1.

Компанія вже робить кроки до ESG. У KADORR City будинки енергоефективні (з «розумними» системами та теплоізоляцією), а озеленення (10 000 дерев) скорочує викиди CO₂ на 5% (250 тонн на рік). Соціально компанія підтримує громаду: є інноваційна лікарня, навчальні центри, житло для ветеранів АТО, моряків і людей з особливими потребами. В управлінні використовуються прогнози ринку, відбір проєктів за фінансовими та соціальними критеріями та BIM-технології. Але є проблеми: немає прозорості GRI-звітності, лише 2,88% активів (3,81 млн. грн.) спрямовані на ESG, а в Україні слабка законодавча база для таких ініціатив. Низька ліквідність (0,36%) і зростання дебіторської заборгованості (+10,2%, 2.2) змушують вибрати недорогі інструменти. Тому запропоновано SWOT-аналіз, BSC і GRI-звітність через низькі витрати (1,5 млн. грн., 0,68% доходу) і швидкий ефект у 2025. Інструменти узгоджені з ESG-критеріями і проєктами.

Таблиця 3.1

Стратегічні інструменти управління відповідальним інвестуванням

Інструмент	Опис	Застосування в компанії	Очікуваний ефект
GRI-звітність	Стандарти звітності про сталий розвиток для підвищення прозорості ESG-показників.	Розробка щорічного звіту за стандартами GRI, що включає викиди CO ₂ , соціальний вплив (лікарня, освіта) і управлінські практики.	Залучення «зелених» інвесторів, зростання довіри стейкхолдерів.
BSC (Balanced Scorecard)	Збалансована система показників для оцінки фінансових, екологічних і соціальних результатів.	Інтеграція ESG-метрик (енергоспоживання, кількість робочих місць, соціальні інвестиції) у BSC для проєктів типу KADORR City.	Покращення моніторингу ефективності, зниження витрат на 5–10% (10 млн грн/рік).
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін проєктів із точки зору ESG.	Аналіз KADORR City, KADORR Agro (16,6 млрд грн), медичного центру (100 млн дол.).	Оптимізація відбору проєктів, підвищення рентабельності на 10%.

Джерело: створено автором

SWOT-аналіз (0,2 млн. грн.) допоможе оцінити сильні та слабкі сторони проєктів (KADORR City, KADORR Agro, медичний центр) з точки зору ESG. Це підвищить рентабельність на 10% (2,4 млн. грн. на рік). BSC (0,4 млн. грн.) система для відстеження показників, таких як енергоспоживання, робочі місця та інвестиції. Вона скоротить витрати на 5% (10 млн. грн. на рік). GRI-звітність (0,9 млн. грн.) стандарт звітності, який покаже інвесторам, як компанія піклується про екологію, людей і управління. Це залучить 11 млн. грн. на рік і підвищить довіру 10 000 жителів.

Таблиця 3.2

План і напрями впровадження стратегічних інструментів

Ет ап	Інструм ент	Напрям	Дії	Строки	Витрати (млн. грн.)	Результат
1	SWOT- аналіз	Екологічний	Оцінка KADORR Agro для сталого землекористування.	Січень– березень 2025	0,1	Пестициди – 10% (50 тонн/рік).
		Соціальний	Відбір соціальних проєктів (лікарня, освіта).	Січень– березень 2025	0,05	Підтримка 5000 жителів.
		Управлінський	Аналіз медичного центру, KADORR Agro.	Січень– березень 2025	0,05	Рентабельніс ть +10% (2,4 млн грн/рік).
2	BSC	Екологічний	Метрики енергоспоживання KADORR City.	Квітень– червень 2025	0,2	Енергія –5% (0,5 млн кВт·год/рік).
		Соціальний	Моніторинг 100 робочих місць.	Квітень– червень 2025	0,1	Зарплати 24 млн грн/рік.
		Управлінський	Оцінка проєктів за ESG-критеріями.	Квітень– червень 2025	0,1	Ризики – 10%.
3	GRI- звітність	Екологічний	Звітність про викиди CO ₂ .	Липень– грудень 2025	0,3	CO ₂ –10% (500 тонн/рік).
		Соціальний	Прозорість лікарні, освіти.	Липень– грудень 2025	0,3	Охоплення 10 000 жителів.
		Управлінський	Партнерство з UN PRI, прозорість +30%.	Липень– грудень 2025	0,3	Інвестори +11 млн грн/рік.
Разом		-	-	2025	1,5	Дохід +5%, CO ₂ –10%, 10 000 осіб.

Джерело: сформовано автором

Таким чином на 2026 рік заплановано:

1. Січень – березень: провести SWOT-аналіз для KADORR City, KADORR Agro (16,6 млн грн) і медичного центру (100 млн дол.).
2. Квітень – червень: запустити BSC, налаштувати відстеження енергії та робочих місць, навчити 30 працівників.
3. Липень – грудень: підготувати GRI-звіт, щоб показати результати по CO₂, лікарні та освіті, і почати співпрацю з UN PRI (організацією ООН).

Запропонуємо наступні пропозиції щодо впровадження по трьом напрямкам: екологічному, соціальному та управлінському.

1. SWOT-аналіз допоможе KADORR Agro зменшити пестициди на 10% (50 тонн на рік). BSC скоротить енерговитрати KADORR City на 5% (0,5 млн. кВт·год, 2 млн. грн. на рік). GRI-звітність покаже зниження CO₂ на 10% (250 тонн на рік), наближаючи KADORR City до сертифікації LEED.

2. SWOT-аналіз підтримає лікарню та освіту, охопивши 5000 жителів. BSC відстежить 100 робочих місць (зарплати 24 млн. грн. на рік). GRI-звітність охопить 10 000 осіб. Ми інвестуємо 1,2 млн. грн. (5% прибутку) у ветеранів і освіту.

3. SWOT-аналіз підвищить рентабельність медичного центру та KADORR Agro. BSC зменшить ризики на 10%. GRI-звітність додасть прозорості на 20% і залучить інвесторів на 11 млн грн на рік.

Впровадження інструментів дозволить компанії не лише покращити імідж, а й стати більш конкурентоспроможною та стійкою. Вони підвищать частку ESG-інвестицій із 2,88% (3,81 млн. грн.) до 10% активів (13,2 млн. грн.) за три роки, додадуть 11 млн. грн. доходу на рік (+5%) і зміцнять партнерства на 100 – 200 млн. грн.

Отже компанія витратить 1,5 млн. грн. (0,68% доходу), розподілені на SWOT-аналіз (0,2 млн. грн.), BSC (0,4 млн. грн.), GRI-звітність (0,9 млн. грн.) за рахунок внутрішніх коштів, без грантів чи кредитів. Навчить 30 працівників (0,3 млн. грн.) для BSC і GRI та впровадить наявні BIM-технології без додаткових витрат.

3.2. Оцінка ефективності застосування запропонованих інструментів відповідального інвестування

Запропоновані інструменти (SWOT-аналіз, BSC, GRI-звітність) інтегрують ESG-принципи в діяльність ТОВ «Кадорр Групп Менеджмент», посилюючи позиції в будівельній галузі та агробізнесі. Оцінка ефективності базується на економічних, екологічних і соціальних результатах, враховуючи фінанси і проєкти. Витрати становлять 1,5 млн. грн. (0,68% доходу).

Оцінка їхньої ефективності базується на економічних, екологічних і соціальних ефектах, що сприяють зростанню доходів, зниженню ризиків і зміцненню репутації компанії як лідера будівельної галузі (23,5% квартир в Одеській області, топ-3 в Україні). Розрахунки враховують фінансові показники (активи 132,4 млн. грн., дохід 220,4 млн. грн., прибуток 23,9 млн. грн.) і проєкти (KADORR City, KADORR Agro, соціальні ініціативи).

Структура витрат на впровадження інструментів представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Структура витрат на впровадження інструментів

Компонент	Витрати (млн. грн.)	Частка (%)	Опис
SWOT-аналіз	0,2	13,3	Аналітичні роботи
BSC	0,4	26,7	Програмне забезпечення, навчання
GRI-звітність	0,9	60,0	Консультанти, звітність
Разом	1,5	100%	

Джерело: розраховано автором

Інструменти принесуть компанії 23,4 млн. грн. на рік, що становить 10,6% її річного доходу. GRI-звітність зробить компанію привабливішою для інвесторів, які готові вкладати гроші в екологічні та соціальні проєкти. Це додасть 11 млн. грн. щорічного доходу завдяки прозорій звітності про викиди CO₂, лікарню та освіту. BSC допоможе оптимізувати витрати на проєкти

KADORR City і KADORR Agro, скоротивши їх на 5%, що заощадить 10 млн грн на рік. SWOT-аналіз дозволить вибрати найвигідніші проекти, такі як медичний центр чи KADORR Agro, підвищивши рентабельність на 10%, тобто додавши 2,4 млн. грн. на рік.

Економічна вигода очевидна, витративши 1,5 млн. грн., компанія отримає 23,4 млн. грн. доходу. Це означає, що кожна вкладена гривня поверне майже 15 грн. (рентабельність 1460%). Якщо дивитися на три роки вперед, інструменти принесуть 58,7 млн. грн. чистого прибутку, враховуючи, що гроші з часом трохи знецінюються (ставка 10%). Витрати окупляться за один місяць, адже 1,5 млн. грн. діляться на 23,4 млн. грн., даючи 0,06 року.

Розрахуємо економічний ефект:

Рентабельність (ROI): Дохід (23,4 млн грн) мінус витрати (1,5 млн грн), ділимо на витрати і множимо на 100:

$(23,4 - 1,5) / 1,5 \times 100 = 1460\%$. Це показує, що кожна гривня дає 15 грн прибутку.

Прибуток за 3 роки (NPV): Дохід 23,4 млн грн щороку зменшуємо через знецінення (ставка 10%), додаємо за 3 роки і віднімаємо витрати:

$$23,4 \times (0,909 + 0,826 + 0,751) - 1,5 = 58,7 \text{ млн грн.}$$

Окупність: Витрати (1,5 млн. грн.) ділимо на дохід (23,4 млн. грн.):

$$1,5 / 23,4 = 0,06 \text{ року, тобто 1 місяць.}$$

Отже екологічно BSC скоротить електрику в KADORR City на 5%, що знизить CO₂ на 200 тонн на рік. GRI-звітність додасть ще 50 тонн скорочення CO₂. SWOT-аналіз зменшить пестициди в KADORR Agro на 50 тонн. Разом CO₂ впаде на 10% (250 тонн на рік), що зробить компанію екологічнішою.

Соціально GRI-звітність розкаже про лікарню і освіту, підтримавши 10 000 жителів Одеси. BSC забезпечить 100 робочих місць у KADORR City і KADORR Agro із зарплатами 24 млн грн на рік. SWOT-аналіз допоможе вибрати проекти для 5000 осіб. Компанія вкладе 1,2 млн грн (5% прибутку) у ветеранів і освіту, щоб допомогти 10 000 людям.

Проекти стануть кращими. У KADORR City заощадить 3 млн грн на електриці і залучимо 10 млн грн від інвесторів. У KADORR Agro заробить 2 млн грн на експорті і зекономимо 3 млн грн. Соціальні ініціативи отримають 1,2 млн. грн. грантів.

Таблиця 3.4

Економічний ефект впровадження інструментів

Економічні показники	Значення
Рентабельність (ROI)	1460%
Прибуток за 3 роки (NPV)	58,7 млн. грн.
Окупність	1 місяць

Джерело: розраховано автором

Впровадження ESG-принципів у діяльність ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» через інструменти SWOT-аналіз, BSC і GRI-звітність зміцнює лідерство компанії (23,5% ринку Одеси, топ-3 в Україні) та залучає інвесторів. Однак інтеграція цих інструментів пов'язана з фінансовими, регуляторними, репутаційними та операційними ризиками.

Аналіз ризиків і бар'єрів, а також заходи для їхнього подолання (табл. 3.5 і 3.6) забезпечать зростання доходу на 5% (11 млн грн/рік), скорочення CO₂ на 10% (250 тонн/рік) і підтримку 10 000 осіб, підвищуючи частку ESG-інвестицій до 10% активів (13,2 млн. грн.).

Ризики та бар'єри впровадження відповідального інвестування класифіковано за фінансовими, регуляторними, репутаційними та операційними аспектами (табл. 3.5).

Для подолання ризиків пропонується комплекс заходів, оцінених за витратами та ефектом (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

Ризики та бар'єри впровадження ESG-стратегії

Категорія	Ризик/Бар'єр	Опис	Потенційний вплив
Фінансові	Низька ліквідність	Витрати 1,5 млн грн (0,68% доходу) при ліквідності 0,36% ускладнюють фінансування	Затримка впровадження, втрата 1 млн грн.
	Низька окупність	Слабка ESG-база в Україні може знизити інтерес інвесторів	Втрата доходу 2 млн. грн/рік.
Регуляторні	Слабка законодавча база	Відсутність обов'язкових ESG-стандартів ускладнює GRI-звітність.	Штрафи до 1 млн. грн.
Репутаційні	Недовіра інвесторів	Брак прозорості може викликати скептицизм до ESG-ініціатив.	Втрата 3 млн. грн. інвестицій.
Операційні	Брак експертизи	Персонал не підготовлений до BSC і GRI-звітності.	Затримки на 3 місяці, 0,5 млн. грн.
	Воєнні ризики	Конфлікт ускладнює будівництво і експорт KADORR Agro.	Втрата 5 млн грн/рік.

Джерело: створено автором

Таблиця 3.6

Шляхи подолання ризиків і бар'єрів

Ризик/Бар'єр	Заходи	Витрати (млн. грн.)	Ефект (млн грн/рік)
Низька ліквідність	Використання власного капіталу.	0,0	1,5
Низька окупність	Пілотний GRI-звіт, маркетинг ESG-ініціатив.	0,2	2,0
Слабка законодавча база	Консультації з UN PRI для GRI.	0,1	1,0
Недовіра інвесторів	Публікація GRI-звіту, опитування громад.	0,2	3,0
Брак експертизи	Навчання 30 працівників (BSC, GRI).	0,1	0,5
Воєнні ризики	Диверсифікація проєктів, страхування.	0,3	2,0
Разом		0,9	8,5

Джерело: створено автором

Дані табл. 3.5 та 3.6 показують ефективність впроваджених заходів.

Сукупні витрати на заходи становлять 0,9 млн. грн. (0,4% доходу 220,4 млн. грн.), включаючи маркетинг (0,2 млн. грн.), консультації (0,1 млн. грн.), навчання (0,1 млн. грн.) і страхування (0,3 млн. грн.).

Економічний ефект показує, що заходи принесуть 8,5 млн. грн/рік:

1. Інвестори та маркетинг створять збільшення на 5 млн. грн. (2 млн. від GRI, 3 млн. від довіри).
2. Економія становить збільшення на 1,5 млн. грн. (1 млн. від штрафів, 0,5 млн. від затримок).
3. Зниження втрат принесе збільшення на 2 млн. грн. (воєнні ризики).

ROI: $(8,5 - 0,9) / 0,9 \times 100 = 844,4\%$ за перший рік.

Екологічний ефект становить, що GRI-звітність і BSC для KADORR City скоротять CO₂ на 10% (250 тонн/рік із 2500 тонн). Соціальний ефект відбудеться через опитування 10 000 жителів і 100 робочих місць (зарплати 24 млн. грн/рік) охоплять 10 000 осіб. KADORR City через GRI-звіт і BSC заощадять 3 млн. грн/рік на енергії та залучать 10 млн. грн. інвесторів. KADORR Agro через диверсифікацію експорту додасть 2 млн. грн/рік, BSC зекономить 3 млн. грн. Соціальні ініціативи через GRI-звіт принесуть 1,2 млн. грн. грантів для освіти і ветеранів. Отже фінансові ризики (ліквідність 0,36%, дебіторська заборгованість +10,78%) мінімізуються власними коштами, а репутація зміцнить партнерства на 100–200 млн. грн.

Таким чином, витрати 0,9 млн. грн. окупаються з ROI 844,4%, скороченням CO₂ на 10% і підтримкою 10 000 осіб.

Висновки до розділу 3

Було запропоновано впровадити стратегічні інструменти для інтеграції ESG-принципів у діяльність ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент», підтверджуючи її лідерство в будівельній галузі (23,5% ринку Одеси, топ-3 в Україні).

Запропоновано SWOT-аналіз, BSC і GRI-звітність, які адаптовано до проєктів KADORR City, KADORR Agro та соціальних ініціатив (лікарня, освіта).

Витрати на впровадження становлять 1,5 млн грн (0,68% доходу 220,4 млн грн), забезпечуючи економічний ефект 23,4 млн грн/рік (ROI 1460%, NPV 58,7 млн грн, окупність 1 місяць).

Екологічний ефект скорочує CO₂ на 10% (250 тонн/рік), соціальний охоплює 10 000 осіб і 100 робочих місць (зарплати 24 млн грн/рік).

Управлінські ризики (ліквідність 0,36%, дебіторська заборгованість +10,78%) мінімізуються заходами вартістю 0,9 млн грн, які додають 8,5 млн грн/рік (ROI 844,4%).

Інструменти підвищують ESG-інвестиції до 10% активів (13,2 млн грн) і зміцнюють партнерства на 100–200 млн грн, забезпечуючи сталість і конкурентоспроможність компанії.

ВИСНОВКИ

Дослідження стратегічних інструментів управління для впровадження відповідального інвестування в діяльність ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» сформувало комплекс теоретичних, аналітичних і практичних висновків, що підкреслюють актуальність інтеграції ESG-принципів (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності) для сучасних підприємств.

Відповідальне інвестування є ключовим елементом сталого розвитку, який забезпечує не лише фінансову стабільність, але й позитивний вплив на довкілля, суспільство та репутацію бізнесу. Для ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент», провідної компанії будівельної галузі України (23,5% ринку Одеси, топ-3 в Україні), впровадження ESG-принципів через стратегічні інструменти відкриває можливості для залучення міжнародних інвесторів, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення лідерства.

Принципи ESG охоплюють зниження екологічного сліду, підтримку місцевих громад і прозоре корпоративне управління, поєднуючи фінансові цілі з довгостроковою соціальною відповідальністю.

Теоретичний аналіз показав, що відповідальне інвестування сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, соціальними викликами та регуляторними обмеженнями, а також підвищує довіру стейкхолдерів.

Для ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» інтеграція ESG є стратегічним кроком, враховуючи її фінансові показники (активи 132,4 млн. грн., дохід 220,4 млн. грн., прибуток 23,9 млн. грн., ROA 18,11%) та проєкти, такі як KADORR City (енергоефективні будинки), KADORR Agro (агроекспорт, 65 000 тонн зберігання) і соціальні ініціативи (лікарня, освіта, озеленення 10 000 дерев). Проте низька ліквідність (0,36%), зростання дебіторської заборгованості (+10,78%) та відсутність прозорості GRI-звітності (ESG-інвестиції лише 2,88% активів) вказують на необхідність ефективних інструментів управління.

Запропоновані стратегічні інструменти SWOT-аналіз, BSC (збалансована система показників) і GRI-звітність адаптовано до діяльності компанії.

Впровадження потребує 1,5 млн грн (0,68% доходу), розподілених на аналітичні роботи (0,2 млн. грн.), програмне забезпечення та навчання (0,4 млн. грн.) і консультантів для звітності (0,9 млн. грн.).

Економічний ефект становить 23,4 млн. грн/рік (10,6% доходу), включаючи 11 млн. грн. від GRI-звітності (залучення інвесторів), 10 млн. грн. від BSC (економія 5% витрат) і 2,4 млн. грн. від SWOT-аналізу (рентабельність +10%). Рентабельність інвестицій (ROI) досягає 1460%, чистий дисконтований дохід (NPV) за три роки 58,7 млн. грн., а окупність 1 місяць. Екологічний ефект скорочує викиди CO₂ на 10% (250 тонн/рік), зокрема через енергоефективність KADORR City (200 тонн) і сталє землекористування KADORR Agro (50 тонн). Соціальний ефект охоплює 10 000 осіб, включаючи 100 робочих місць із зарплатами 24 млн грн/рік, а також підтримку ветеранів і освіти (1,2 млн. грн. грантів).

Інструменти позитивно впливають на проєкти компанії. У KADORR City BSC і GRI-звітність заощадають 3 млн. грн/рік на електроенергії та залучають 10 млн грн інвесторів, наближаючи до сертифікації LEED. KADORR Agro завдяки SWOT-аналізу і BSC додасть 2 млн. грн. експортного доходу та зекономить 3 млн. грн. Соціальні ініціативи через GRI-звітність отримують 1,2 млн. грн. грантів, охопивши 10 000 жителів Одеси. Частка ESG-інвестицій зростає до 10% активів (13,2 млн. грн.) за три роки, а партнерства досягнуть 100–200 млн. грн., зміцнюючи позиції компанії на ринку.

Основними бар'єрами впровадження ESG є фінансові обмеження (витрати 1,5 млн. грн. при ліквідності 0,36%), слабка регуляторна база в Україні, брак експертизи, недовіра інвесторів і воєнні ризики. Для їх подолання розроблено заходи вартістю 0,9 млн. грн., включаючи використання власного капіталу (0 млн. грн.), пілотний GRI-звіт і маркетинг (0,2 млн. грн.), консультації з UN PRI (0,1 млн. грн.), навчання 30 працівників (0,1 млн. грн.) і страхування активів (0,3 млн. грн.). Ці заходи генерують 8,5 млн грн/рік (ROI 844,4%), зокрема 5 млн. грн. від інвесторів, 1,5 млн. грн. економії та 2 млн. грн. від зниження воєнних втрат. Регуляторні виклики долаються через співпрацю з

міжнародними організаціями, а брак експертизи навчанням персоналу, що забезпечує 80% готовність до BSC і GRI.

У воєнному контексті України, де конфлікт ускладнює будівництво та експорт, диверсифікація проєктів і страхування активів є критично важливими. Низька ліквідність і дебіторська заборгованість мінімізуються використанням власних коштів, що знижує залежність від зовнішнього фінансування. GRI-звітність підвищує прозорість, залучаючи інвесторів, готових підтримувати екологічні та соціальні проєкти, що особливо важливо в умовах нестабільності.

Для повної інтеграції ESG у 2026–2028 роках ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» слід: впровадити GRI-звітність у 2026 році, опублікувавши перший звіт про CO₂, соціальні ініціативи та управління; отримати сертифікацію LEED для KADORR City до 2026 року, скоротивши енерговитрати на 5–10%; розширити стале землекористування в KADORR Agro, зменшивши пестициди на 10% до 2028 року; продовжити соціальні проєкти, інвестуючи 1,2 млн. грн/рік у освіту, ветеранів і лікарні; навчити 30–50 працівників до кінця 2026 року, створивши відділ сталого розвитку.

Дослідження підтвердило, що ТОВ «Кадорр Груп Менеджмент» має міцну основу для відповідального інвестування завдяки фінансовій стабільності, соціальним ініціативам і лідерству. Інтеграція ESG-принципів забезпечить довгострокову стійкість, зміцнить репутацію та сприятиме сталому розвитку України. Подальші дослідження можуть зосередитися на моніторингу ESG-звітності, оцінці соціального впливу на громади, розробці цифрових платформ для аналізу ESG-даних та адаптації міжнародних стандартів (GRI, TCFD) до українського регуляторного середовища, щоб максимально реалізувати потенціал відповідального інвестування в умовах економічної та воєнної нестабільності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. «Полтавський державний аграрний університет», м. Полтава: Видавництво «Видавець Рябцев В. В.» 2021. 300 с.
2. Богуславська С.І. Аналіз сутності поняття соціальних інвестицій та їх класифікація. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1(2). С. 291–294.
3. Васильчук І.П. Теоретико-методологічні засади й еволюція концепції соціально відповідального інвестування. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 21–28.
4. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге. Миколаїв : Видавництво ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
5. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. № 1. С. 10-14.
6. Віблій П. І., Блавт А. А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2023. Том 82. № 3. С. 80–89. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42534>.
7. Вініченко І.І., Самілик Т. М., Олексюк В. О. Бізнес-процеси в теорії інвестиційної діяльності підприємств. 2021. № 18. С. 22-27.
8. Гайдай Г.Г. Інвестиційний портфель як важлива складова інвестиційної стратегії. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. Вип. 2 (44). С. 48–55. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/
9. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. №31.
10. Герасимчук З.В., Мартиненко В.Г. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та практика. 2021. Київ: Університет економіки та права.
11. Горященко Ю.Г., Книш О.А. Практичні аспекти розвитку інвестиційної діяльності підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць, Одеса: Одеський*

національний економічний університет. 2022. № 9-10 (298-299). С. 103-109.
URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5820>

12. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №4 (22), 2017. С. 5- 11.

13. Денисенко М. П., Бродюк І. В., Сташенюк Д. Г. Основні положення формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 17–20. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5244&i=3>.

14. Дідовець І.В., Слободянюк О.В., Карпуніна М.С., Котлубай В.О. Фінансова стратегія корпоративного управління інтеграційними об'єднаннями та підприємствами ІТ кластеру. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту : науковий журнал*. №2(30), 2023. С. 172-180. URL: <https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2023-2-30>

15. Дідур К. М. Сутність інвестиційної діяльності та методи визначення її ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №5. С. 66-74. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8175>.

16. Дяковський Д.А. Соціально-відповідальні інвестиції як перспективний напрям інвестиційної діяльності: сутність і тенденції. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. № 1(1). С. 62–68.

17. Заблудська І.В., Тяжкороб І.В., Серебряк К.І. Стратегічний аспект соціального інвестування в контексті регіонального розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. № 31(4). С. 487–496.

18. Іванова Т. В. Механізм соціально-відповідального інвестування на підприємствах. «*Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*» № 19, 2021. URL: <https://www.researchgate.net/>

19. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. (практикум) / С.В. Качула, С.М. Халатур, Г.Є. Павлова, Л.В. Лісяк, Н.П. Дуброва. Дніпро: Моноліт, 2022. 204 с.

20. КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ. URL: <https://management.kadorr.com/>

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38154337/

22. Кібік О.М., Слободянюк О.В. Ризик-менеджмент в управлінні підприємством. *Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (28-29 жовтня 2022 року), м. Луцьк: СПД Галяк Жанна Володимирівна, друкарня “Волиньполіграф”, 2022. С.29-31.*

23. Кліменко ОМ. Інституційні засоби інвестиційної привабливості України. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. С. 25-45. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

24. Коваленко І.М., Остапенко Ю. С. Інструменти ESG-управління для українських компаній: огляд та перспективи. *Фінанси України*, 2021, С. 7-18.

25. Колот А.М., Гриньова В.М. Трансформація управлінських практик у контексті концепції сталого розвитку. 2018. Київ: КНЕУ.

26. Лазар Ю.В., Завальна О.С. Сучасні тренди розвитку соціально відповідального інвестування: закордонний та вітчизняний досвід. *Механізм регулювання економіки*, 2012, № 4. URL: <https://mer.fem.sumdu.edu.ua/>

27. Майстренко О.В. Соціально відповідальне інвестування: західний досвід. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

28. Паламарчук О., Петришина С.. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*, (51). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>

29. Панухник О.В., Плекан У.М. Соціальні інвестиції як форма суспільної поведінки носіїв соціальної відповідальності. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 51–61.

30. Панченко Н.Г. Соціальні інвестиції як провідний інструмент корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 241–247.

31. Пархоменко Ю.М. Ринок соціальних інвестицій та його вплив на якість життя населення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 12(3). С. 69–77.

32. Пісковець О.В. Теоретичні аспекти управління інвестиційною діяльністю на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 111-115.

33. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

34. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

35. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України № 3534-IX від 21.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

36. Сардак С.Е., Єгорова І.І. Зміст і спрямування соціально-відповідального інвестування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 236–240.

37. Седікова І.О., Палвашова Г.І., Асауленко Н.В. Інвестиційна стратегія – інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 2. URL: <http://ujae.org.ua/>

38. Слободянюк О., Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Примаченко І. Інвестиційний менеджмент : навч.-метод. посіб. [Електронне видання] / О. Слободянюк, О. Кібік, В. Котлубай, О. Корнілова, І. Примаченко ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 129 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28715>

39. Слободянюк О.В., Примаченко І.Ф., Кузнецова Л.В. Сучасні підходи в управлінні інвестиціями: від традиційного бізнесу до ІТ-сфери. Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка») : журнал.

2025. Випуск № 2(42) 2025. С. 389-399. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-389-399](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-389-399)

40. Солоха Д.В., Белякова О.В. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в системі бізнес-планування підприємств України. *Менеджер*. 2020. № 2. С. 127- 139.

41. ТОВ «КАДОРП ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ». URL: <https://opendatabot.ua/c/38154337>

42. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “КАДОРП ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”. URL: <https://clarity-project.info/edr/38154337>

43. Фінансова звітність ТОВ “КАДОРП ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ”. URL: <https://clarity-roject.info/edr/>

44. Харчук С.А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 66-72. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.66>

45. Чотири тренди, які вплинуть на будівельну галузь у 2024 році: кадровий голод, зовнішнє будівництво, ланцюги постачання та новітні технології. URL: [URL:https://propertytimes.com.ua/](https://propertytimes.com.ua/)

46. Чумаченко Н. Г., Степаненко О.В. Соціально-економічні аспекти впровадження відповідального інвестування в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2019, С. 25-34.

47. Шаповал А.М., Ткаченко С.В. Вплив сталого розвитку на стратегії інвестування українських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022, С. 56-63. URL: <http://inneco.org.ua/>.

48. Шаповал В.М., Шаповал І.А. Соціальні інвестиції як інструмент реалізації соціальних програм сучасних компаній. *Економіка підприємства: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих учен. Дніпро, 25 грудня 2013 р. 2014. С. 78–81.

49. Шевченко Л. Методи моделювання інвестиційних процесів. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 2. С. 62-65.

50. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. 2022. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>.
51. ESG: ключові поняття для бізнесу та інвесторів. 2024. URL: <https://sk.ua/uk/esg-kljuchovi-ponjattja-dlja-biznesu-ta-investoriv/>.
52. Global Reporting Initiative (GRI). 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/>.
53. Intro to Responsible Investment (RI). URL: <https://www.riacanada.ca>.
54. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 95-106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>
55. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I. and Kornilova O. (2023). Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Econ. Aff.*, 68(01s): 107-114.
56. Koval, V., Gonchar, V., Udovychenko, V., Kalinin, O., Slobodianiuk, O., & Soloviova, O. (2023). Risk management analysis of environmental investment in economic security. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 32(3), 540-549.
57. PepsiCo Positive. URL: <https://www.pepsico.ua/>
58. What Is ESG Investing? 2024. URL: <https://www.investopedia.com/>
59. What is responsible investment? URL: <https://www.cisl.cam.ac.uk>.
60. Zach Stein. Responsible Investments. URL: <https://www.carboncollective.co>.