

УДК 332.1:005.35:330.341.44
JEL: G34; O18; Q01; Q56; R58
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-524-531>

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПЛАТФОРМА ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

©2026 ЗВАРИЧ О. І.

УДК 332.1:005.35:330.341.44
JEL: G34; O18; Q01; Q56; R58

Зварич О. І. ESG-менеджмент як платформа зеленої економіки регіонів в умовах повоєнного відновлення

Метою статті є обґрунтування ролі ESG-менеджменту як інституційної платформи зеленої економіки регіонів в умовах повоєнного відновлення України та розробка концептуальної моделі регіонального ESG-менеджменту. Досліджено концептуальні засади ESG-менеджменту на регіональному рівні й обґрунтовано його принципову відмінність від корпоративного ESG: якщо корпоративний ESG є інструментом управління ризиками та відносинами з інвесторами, то регіональний ESG-менеджмент є квазідержавним механізмом структурної трансформації господарського укладу цілого регіону. Визначено подвійну функцію ESG-менеджменту в умовах повоєнного відновлення: залучення міжнародного ESG-фінансування та забезпечення низьковуглецевої трансформації регіональних господарських комплексів. Проведено порівняльну оцінку ESG-готовності регіонів України за трьома групами (Захід, Центр і Північ) з урахуванням потенціалу відновлюваної енергетики, рівня цифровізації державного управління (DTI, 2024) та інвестиційної привабливості. Встановлено значну диференціацію регіонів: вища ESG-готовність характерна для регіонів Заходу та Центру, тоді як прифронтові регіони Півночі потребують базового відновлення інфраструктури з вбудованими ESG-стандартами. Запропоновано концептуальну триблокову модель регіонального ESG-менеджменту, що охоплює: діагностичний блок (формування ESG-профілю регіону за E-, S- та G-показниками), стратегічний блок (розробка ESG-орієнтованої стратегії відновлення: «зелена» індустріалізація, соціально відповідальна реінтеграція ВПО, реформа регіонального управління) та операційний блок (фінансові та управлінські інструменти: «зелені» муніципальні облигації, вуглецеве ціноутворення, ESG-рейтинги регіонів, ДПП з ESG-ковенантами, цифровий ESG-моніторинг). Розкрито синергію між ESG-менеджментом і цифровою трансформацією регіонів через е-урядування як G-компонент ESG. Доведено, що відповідність ESG-стандартам є практичною передумовою доступу до міжнародного фінансування відновлення від ЄБРР, ЄІБ та профільних фондів ЄС.

Ключові слова: ESG-менеджмент; зелена економіка; регіональний розвиток; повоєнне відновлення; сталий розвиток; відновлювана енергетика; «відбудувати краще» (Build Back Better); інвестиційна привабливість; цифрова трансформація; EU Taxonomy.

Табл.: 2. Бібл.: 18.

Зварич Олена Ігорівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту і маркетингу, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: olena.zvarych@cnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5088-7565>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-8298-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=58512969400>

UDC 332.1:005.35:330.341.44
JEL: G34; O18; Q01; Q56; R58

Zvarych O. I. ESG Management as a Platform for the Green Economy of Regions in Postwar Recovery

The aim of the article is to substantiate the role of ESG management as an institutional platform for the green economy of regions in the context of postwar recovery in Ukraine and to develop a conceptual model of regional ESG management. The article explores the conceptual foundations of ESG management at the regional level and emphasizes its fundamental difference from corporate ESG: while corporate ESG is a tool for managing risks and investor relations, regional ESG management acts as a quasi-governmental mechanism for structural transformation of the economic system of an entire region. The dual function of ESG management in postwar recovery is also identified: attracting international ESG funding and ensuring low-carbon transformation of regional economic complexes. A comparative assessment of ESG readiness of Ukraine's regions was carried out across three groups (West, Center, and North), taking into account the potential of renewable energy, the level of digital government (DTI, 2024), and investment attractiveness. Significant regional differentiation was identified: higher ESG readiness is characteristic of the Western and Central regions, while the frontline Northern regions need basic infrastructure recovery with built-in ESG standards. A conceptual three-block model of regional ESG management was proposed, covering: a diagnostic block (forming the region's ESG profile based on E-, S-, and G-indicators), a strategic block (developing an ESG-oriented recovery strategy: green industrialization, socially responsible reintegration of IDPs, regional governance reform), and an operational block (financial and management tools: green municipal bonds, carbon pricing, regional ESG ratings, PPPs with ESG covenants, digital ESG monitoring). The synergy between ESG management and regional digital transformation through e-governance as the G-component of ESG has been revealed. It has been shown that compliance with ESG standards is practically a prerequisite for accessing international recovery funding from the EBRD, EIB, and specialized EU funds.

Keywords: ESG management; green economy; regional development; postwar recovery; sustainable development; renewable energy; Build Back Better; investment attractiveness; digital transformation; EU Taxonomy.

Tabl.: 2. Bibl.: 18.

Zvarych Olena I. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor, Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Carpathian National University (57 Shevchenko Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: olena.zvarych@cnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5088-7565>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/S-8298-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=58512969400>

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася в лютому 2022 року, завдала безпрецедентних збитків регіональному господарському комплексу країни. За оцінками Світового банку, загальна вартість відновлення перевищує 486 млрд доларів США [1]. Понад 700 промислових підприємств, тисячі кілометрів інженерних мереж і значна частина критичної інфраструктури або знищені, або суттєво пошкоджені. Масштаб руйнувань є не лише фінансовим викликом, але й унікальним «вікном можливостей» для структурної трансформації економіки.

Водночас міжнародні партнери України – ЄС, США, G7 – наполягають на тому, що відновлення має відбуватися не за принципом повернення до довоєнного стану, а відповідно до концепції «відбудувати краще» (*Build Back Better*) – з інтеграцією принципів зеленої економіки, кліматичної нейтральності та ESG-стандартів [2]. Зокрема, Угода про асоціацію з ЄС та переговорний процес щодо членства зобов'язують Україну поступово імплементувати *acquis communautaire* в галузі кліматичної та екологічної політики. Це означає, що ESG-трансформація є не лише бажаною стратегією, але й нормативно-правовою вимогою.

У цьому контексті ESG-менеджмент (*Environmental, Social, Governance*) набуває значення не лише корпоративної практики, а й стратегічного інструменту регіонального управління, що забезпечує структурну трансформацію економіки регіонів на засадах сталості. Попри зростаючу увагу до ESG у науковій літературі, питання його застосування як інституційної платформи зеленої економіки саме на регіональному рівні в умовах повоєнного відновлення залишається недостатньо розробленим. Не визначено чіткого концептуального розмежування між корпоративним і регіональним ESG-менеджментом, бракує операціональних моделей з конкретними механізмами та показниками, а наявні дослідження переважно зосереджені або на корпоративному ESG, або на макрорівні зеленого відновлення без деталізації регіонального виміру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади ESG-менеджменту закладено у працях Р. Фрімена [3], який обґрунтував стейкхолдерський підхід до корпоративного управління, розширивши відповідальність підприємства за межі акціонерних інтересів. Концепцію «потрійного нижнього рядка» (*triple bottom line*), що стала методологічним підґрунтям сучасного ESG, ввів Дж. Елкінгтон [4], синтезувавши соціальну, екологічну та економічну відповідальність бізнесу у єдиній системі звітності й оцінювання.

Регіональний вимір ESG досліджували Г. Возняк, Х. Патицька, Т. Кльоба [5], які розробили

концепцію регіонального розвитку в умовах децентралізації та обґрунтували необхідність переходу від ресурсоемної до інноваційно-екологічної моделі розвитку регіонів. В. Потапенко [6] закріпив теоретичне підґрунтя трансформації системи природокористування України на засадах зеленої економіки, запропонувавши принципи деєкологізації регіональних економік та формування «зелених» ланцюгів доданої вартості.

В. Щербак та ін. [7] досліджували циркулярну економіку та ESG-інструменти як засоби протидії екологічним загрозам у регіонах в умовах воєнних дій, обґрунтувавши, що методи циркулярної економіки можуть одночасно вирішувати проблеми ресурсного дефіциту та соціальної інклюзії. В. Геець [8] розробив феноменологічну концепцію взаємодії суспільства, держави та економіки, яка забезпечує методологічне підґрунтя для аналізу трансформаційних процесів у регіональних господарських системах.

Питанням повоєнного відновлення регіонів України присвячені роботи В. Ляшенка та І. Підричевої [9], які обґрунтовують необхідність структурної модернізації регіональних господарських комплексів на цифрових платформах. Зв'язок між цифровою економікою та регіональними «зеленими» інноваціями досліджували Д. Дай та ін. [10], довівши позитивний вплив цифровізації на регіональну зелену інноваційність на панельних даних 30 провінцій Китаю. Дж. Ванг та ін. [14] вивчали вплив ESG-рейтингів на корпоративні зелені інновації та встановили, що вищий ESG-рейтинг статистично значуще стимулює прийняття «зелених» технологічних рішень.

Нормативну та інституційну базу ESG-трансформації задає Європейський зелений курс [15], який встановлює зобов'язання щодо кліматичної нейтральності до 2050 р. і передбачає систему фінансових механізмів (EU ETS, CBAM, таксономія сталих інвестицій), що безпосередньо впливають на можливості регіональних економік, орієнтованих на євроінтеграцію. Глобальний контекст ESG-трансформації окреслює Індекс ЦСР (SDG Index), розроблений Мережею рішень сталого розвитку ООН [16]: за цим рейтингом Україна у 2023 р. займала 38-ме місце серед 166 країн, що підтверджує наявний потенціал і водночас – значний простір для вдосконалення ESG-показників на регіональному рівні.

Разом із тим, комплексне дослідження ESG-менеджменту як системної платформи зеленої регіональної економіки в контексті повоєнного відновлення в українській науковій літературі практично відсутнє. Більшість праць розглядають або ESG на рівні підприємств, або за-

гальні засади зеленого відновлення без операціоналізації через ESG-механізми на регіональному рівні управління. Це зумовлює актуальність пропонуваного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний масив досліджень у суміжних галузях, у науковій літературі залишаються невирішеними щонайменше три ключові проблеми: по-перше, відсутнє чітке концептуальне розмежування між корпоративним і регіональним ESG-менеджментом, що унеможливає коректний перенос корпоративних ESG-практик на рівень регіонального управління; по-друге, не розроблено операціональної моделі регіонального ESG-менеджменту з конкретними діагностичними показниками, стратегічними орієнтирами та інструментами реалізації, адаптованими до умов повоєнного відновлення; по-третє, не проведено комплексної порівняльної оцінки ESG-готовності регіонів України як бази для диференційованого стратегічного планування. Усунення цих прогалин є метою пропонуваного дослідження.

Метою статті є обґрунтування ролі ESG-менеджменту як інституційної платформи зеленої економіки регіонів в умовах повоєнного відновлення України та розробка концептуальної триблокової моделі регіонального ESG-менеджменту.

Опис методики проведення дослідження. Методологічну основу дослідження складають: системний підхід – для розробки концептуальної моделі регіонального ESG-менеджменту як цілісної триблокової системи; компаративний аналіз – для порівняльної оцінки ESG-готовності трьох груп регіонів України за показниками відновлюваної енергетики, цифровізації та інвестиційної привабливості; інституційний підхід – для аналізу нормативно-правових та організаційних механізмів впровадження ESG-стандартів у регіональне управління; методи узагальнення та синтезу – для критичного аналізу наукової літератури та формулювання авторської концепції.

Інформаційну базу дослідження склали: дані Світового банку щодо потреб у відновленні України (2024), матеріали Міністерства цифрової трансформації України (Індекс цифрової трансформації регіонів DTI 2024), дані UkraineInvest щодо потенціалу відновлюваної енергетики регіонів (2024), звіти Єврокомісії та G7 щодо умов зеленого відновлення. Наукова новизна полягає в розробці оригінальної концептуальної триблокової моделі регіонального ESG-менеджменту (діагностичний – стратегічний – операційний блоки) та обґрунтуванні системи взаємозв'язків між ESG-менеджментом, зеленою економікою та механізмами міжнародного фінансування повоєнного відновлення регіонів України.

Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів.

ESG-менеджмент на регіональному рівні: концептуальні засади. ESG-менеджмент на регіональному рівні слід розуміти як систему цілеспрямованих управлінських впливів органів регіональної влади, підприємств та інститутів громадянського суспільства, спрямованих на досягнення збалансованості екологічної (*Environmental*), соціальної (*Social*) та управлінської (*Governance*) складових регіонального розвитку [3; 4]. На відміну від корпоративного ESG, регіональний ESG-менеджмент має справу з ширшим колом стейкхолдерів і більш складними інституційними механізмами, що охоплюють публічний сектор, бізнес і громадянське суспільство.

Ключова відмінність регіонального ESG від корпоративного полягає в такому. Корпоративний ESG є добровільним механізмом управління ризиками та відносинами з інвесторами; його метою є мінімізація «ESG-ризиків» підприємства та підвищення привабливості для ESG-орієнтованих інвесторів (насамперед – інституційних). Регіональний ESG-менеджмент, навпаки, є квазідержавним інструментом структурної трансформації, спрямованим на зміну господарського укладу регіону в цілому: переведення його на низьковуглецеву траєкторію, підвищення соціальної стійкості та якості управлінських інститутів. Водночас, обидві форми ESG пов'язані: корпоративний ESG підприємств регіону є ключовим складником інтегрального ESG-профілю регіону, а регіональний ESG-менеджмент формує інституційне середовище, що стимулює або гальмує корпоративні ESG-практики.

Змістовне наповнення трьох компонентів ESG-менеджменту в регіональному вимірі в контексті повоєнного відновлення представлено в табл. 1.

Ключовою особливістю застосування ESG-менеджменту в умовах повоєнного відновлення є його подвійна функція: по-перше, він слугує інструментом залучення міжнародного фінансування (ESG-облігації, «зелені» кредитні лінії ЄБРР та ЄІБ, Фонд підтримки енергетики України), доступ до якого обумовлений відповідністю ESG-стандартам; по-друге, він є механізмом структурної трансформації регіонального господарського комплексу від енергоємної, вуглецевої моделі до зеленої, низьковуглецевої [1; 2]. Саме поєднання цих двох функцій надає ESG-менеджменту стратегічного характеру, відмінного від суто нормативно-регуляторного підходу.

ESG як платформа зеленої економіки регіонів: механізми взаємодії. Зелена економіка

Компоненти ESG-менеджменту в регіональному вимірі повоєнного відновлення

Компонент ESG	Зміст у регіональному вимірі	Інструменти реалізації	Зв'язок з відновленням
E (Environmental)	Зниження вуглецевої емисії ВРП, розвиток ВДЕ-потужностей, відновлення екосистем, зелена реіндустріалізація	«Зелений» тариф, вуглеце-ве ціноутворення, EU ETS-приєднання, екологічні стандарти будівництва	Build Back Better, EU Green Deal, NECP до 2030 р., ціль кліматичної нейтральності
S (Social)	Зайнятість у зелених галузях, перекваліфікація, соціальна інклюзія ВПО, якість довкілля як фактор добробуту	Програми Just Transition, зелені публічні закупівлі, соціальні облігації, фонди перекваліфікації	Реінтеграція 4,6 млн ВПО, відновлення соціальної та освітньої інфраструктури
G (Governance)	Прозорість регіонального управ-ління, ESG-звітність, антикоруп-ційні стандарти, цифровізація публічних послуг	ESG-рейтинги регіонів, цифрові реєстри, е-уряду-вання (Дія), відкриті бюджети	Залучення міжнародних інвесторів, стандарти ЄС щодо accession

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 7; 10; 15].

на регіональному рівні являє собою господарську систему, що ґрунтується на принципах ефективного природокористування, низьковуглецевого розвитку та соціальної справедливості [6]. ESG-менеджмент є інституційною платформою такої економіки, оскільки забезпечує три критично важливі функції: нормативно-стандартизаційну (формування ESG-вимог до суб'єктів господарювання регіону), моніторингово-звітну (відстеження прогресу за ESG-індикаторами) та стимулюючу (пов'язування доступу до фінансових ресурсів з дотриманням ESG-стандартів) [7; 10].

В умовах повоєнного відновлення зазначені функції набувають особливої ваги. Враховуючи, що частка відновлюваної енергетики у загальному виробництві електроенергії в Україні зросла до 11% у 2024 році (двічі більше, ніж у 2023 р.) [11], а встановлена потужність ВДЕ-об'єктів у деяких регіонах (зокрема, Івано-Франківській та Київській областях) перевищує 76–88 МВт [12], Е-компонент ESG має очевидну матеріальну основу для реалізації. Водночас S-компонент набуває критичного значення через необхідність соціальної реінтеграції близько 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО), для яких «зелені» робочі місця у відновлюваній енергетиці, органічному агровиробництві та екологічному туризмі стають інструментом економічної адаптації [8].

Механізм взаємодії між ESG-менеджментом та зеленою економікою регіону функціонує за принципом взаємного підсилення: розвиток «зелених» галузей покращує Е-компонент ESG-профілю регіону, що, своєю чергою, підвищує його інвестиційну привабливість та забезпечує доступ до «зелених» фінансових інструментів, кошти від яких спрямовуються на подальшу «зелену» трансфор-

мацію. Цей позитивний зворотний зв'язок може забезпечити автокаталітичне зростання зеленої економіки регіону за умови правильного «запуску» через початкові ESG-ініціативи. Синергія G і E компонентів ESG реалізується через е-урядування: система Дія як технічна основа для автоматизованого ESG-звітництва на регіональному рівні дозволяє суттєво знизити трансакційні витрати на верифікацію ESG-показників та підвищити прозорість розподілу фондів відновлення.

Оцінка ESG-готовності регіонів України. Для оцінки диференціації регіонів України за рівнем ESG-готовності автором проведено порівняльний аналіз за трьома групами на основі показників потенціалу відновлюваної енергетики, рівня цифровізації державного управління (Індекс цифрової трансформації регіонів, DTI 2024) та інвестиційної привабливості (табл. 2). Критеріями формування груп слугували: географічне положення, ступінь воєнних руйнувань та вихідний рівень ESG-готовності за доступними індикаторами.

Як свідчать дані табл. 2, найвищою ESG-готовністю відзначаються регіони Заходу та Центру України. Зокрема, Івано-Франківська область, незважаючи на помірний рівень цифровізації (DTI 0,59), має найвищий серед регіонів Заходу потенціал ВДЕ – переважно завдяки гідроенергетиці та сонячній генерації Карпатського регіону [12]. Це створює сприятливі передумови для позиціонування регіону як «зеленого хабу» в процесі повоєнного відновлення з потенціалом залучення «зелених» інвестицій та формування регіональної ESG-спеціалізації.

Регіони Центру (Дніпропетровська, Одеська, Київська обл.) демонструють найвищий рівень цифровізації публічного управління (DTI 0,62–

Таблиця 2

Порівняльна оцінка ESG-готовності регіонів України (2024 р.)

Регіон / Група	ВДЕ-потенціал	Е-урядування (DTI, 2024)	Інвестиційна привабливість	ESG-готовність (інтегративність)
Захід (Івано-Франківськ, Львів, Вінниця)	Високий (гідро-, сонячна, вітрова генерація)	0,59–0,63	Висока	Висока
Центр (Дніпропетровськ, Одеса, Київська обл.)	Середній (сонячна, вітрова)	0,62–0,71	Висока	Висока
Північ (Чернігів, Суми, Житомир)	Низький (пошкодження ВДЕ-об'єктів)	0,43–0,48	Низька	Низька
Середнє по Україні	Середній	0,497	Середня	Середня

Джерело: складено автором на основі [11–13].

0,71), що є критичним для реалізації G-компонента ESG і забезпечення прозорої звітності. Водночас їхня інвестиційна привабливість підтримується функціонуючою промисловою базою та логістичними перевагами.

Регіони Півночі (Чернігів, Суми, Житомир) демонструють найнижчу ESG-готовність унаслідок поєднання близькості до зони активних бойових дій, руйнування інфраструктури та низьких вихідних показників цифровізації (DTI 0,43–0,48) [13]. Для цих регіонів стратегія ESG-менеджменту повинна розпочинатись з базового відновлення інфраструктури з вбудованими ESG-стандартами («ESG by design»), а не з впровадження складних ESG-механізмів [8; 9]. Диференціація ESG-стратегій залежно від готовності регіону є принциповим висновком дослідження: уніфікований підхід до всіх регіонів суперечить принципу ефективного розподілу ресурсів.

Концептуальна модель регіонального ESG-менеджменту. На основі проведеного аналізу авторами запропоновано концептуальну триблокову модель регіонального ESG-менеджменту як платформи зеленої економіки в умовах повоєнного відновлення. Модель побудована за логікою «Діагностика – стратегія – реалізація» та відповідає загальній логіці стратегічного управління, але наповнена специфічним ESG-змістом, адаптованим до регіональних умов повоєнного відновлення.

Блок 1 – Діагностичний – передбачає формування системи ESG-показників регіону (ESG-профілю), що охоплює: Е-показники – частка ВДЕ у виробництві електроенергії, обсяг викидів парникових газів на одиницю ВРП, питома вага «зелених» інвестицій у загальному обсязі інвестицій в основний капітал, площа відновлених екосистем; S-показники – рівень зайнятості в «зелених» галузях, частка ВПО, охоплених програмами перекваліфікації в зелені спеціальності, індекс якості довкілля, рівень доступу до «зелених» публічних

послуг; G-показники – рівень цифровізації публічних послуг (DTI), індекс сприйняття корупції на регіональному рівні, обсяг ESG-звітності суб'єктів господарювання регіону. Порівняння з ESG-профілями регіонів ЄС дозволяє ідентифікувати «прогалини» (ESG gaps) та пріоритети для стратегічного блоку [10].

Блок 2 – Стратегічний – формує ESG-орієнтовану стратегію відновлення регіону за трьома напрямками: 1) «зелена» індустріалізація – розбудова ВДЕ-потужностей, енергоефективне відновлення зруйнованих виробничих об'єктів за стандартами NZEB (Nearly Zero Energy Building), розвиток «зеленого» водневого виробництва там, де дозволяє ресурсний потенціал; 2) соціально відповідальна реінтеграція – цільові програми зайнятості для ВПО у «зелених» галузях, розвиток зеленої освіти та перекваліфікації, програми «just transition» для колишніх працівників вугільної та важкої промисловості; 3) реформа регіонального управління – впровадження ESG-стандартів публічних закупівель (green public procurement), забезпечення прозорості розподілу відновлювальних фондів через цифрові платформи, формування цифрових реєстрів природних ресурсів як основи для ESG-звітності.

Стратегія ESG-відновлення регіону має бути гармонізована з Національним планом відновлення України [1], Національною економічною стратегією до 2030 р. [18] і Національним планом у сфері клімату та енергетики (NECP) до 2030 р. [2], а також з регіональними стратегіями розвитку, що розробляються в межах системи стратегічного планування регіонального розвитку відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики».

Блок 3 – Операційний – включає конкретні фінансові та управлінські механізми реалізації ESG-стратегії: 1) «зелені» облігації регіонального розвитку (green municipal bonds) – боргові інструменти

місцевих бюджетів для фінансування «зелених» інфраструктурних проєктів, що отримують знижену вартість капіталу завдяки ESG-верифікації; в умовах України розвиток цього інструменту потребує формування відповідної нормативної бази та застосування інструментів кліматичного маркування й зеленого бюджетування [17]; 2) вуглецеве ціноутворення з перерозподілом коштів до регіональних фондів «зеленої» відбудови – механізм монетизації скорочення викидів парникових газів на рівні регіону; 3) ESG-рейтинги регіонів як інструмент конкуренції за міжнародне фінансування – систематична оцінка інтегральних ESG-показників регіонів для формування рейтингового ряду та визначення пріоритетів розподілу донорської допомоги; 4) публічно-приватне партнерство на ESG-zasадах – PPP-угоди з вбудованими ESG-ковенантами, що зобов'язують приватних партнерів дотримуватись ESG-стандартів і надавати регулярну ESG-звітність; 5) цифровий ESG-моніторинг – платформи IoT-сенсорів для відстеження якості довкілля в реальному часі, цифрові вуглецеві реєстри, інтегровані з системою Дія [7; 10; 11].

ESG-менеджмент і міжнародне фінансування відновлення. Відповідність ESG-стандартам є ключовою умовою доступу до основних каналів міжнародного фінансування відновлення України. Зокрема, Фонд підтримки енергетики України (Ukraine Energy Support Fund) акумулював понад 768 млн євро грантового фінансування від 16 міжнародних донорів [2], переважна частина якого спрямована на «зелену» енергетику. ЄБРР та ЄІБ умовами надання кредитів вимагають ESG-звітності та екологічної оцінки проєктів відповідно до стандартів Equator Principles та EU Taxonomy. Регіональні органи влади, що не мають систем ESG-обліку та звітності, фактично виключені з цих джерел фінансування.

Окремим важливим каналом є REACT-EU та інструмент технічної допомоги EU4Energy, що передбачають фінансування «зелених» енергетичних проєктів в Україні в межах підготовки до вступу в ЄС. Відповідність проєктів критеріям EU Taxonomy для сталих інвестицій є де-факто обов'язковою умовою доступу до цих інструментів. Тим самим впровадження регіонального ESG-менеджменту є не лише стратегічним завданням, але й практичною передумовою отримання зовнішніх ресурсів для відбудови.

Важливим аргументом на користь ESG-орієнтованого відновлення є досвід Польщі, Чехії та Румунії після системних трансформацій 1990-х рр.: регіони, що активно впровадили ESG-принципи та збудували «зелену» інфраструктуру у процесі відновлення, демонструють значно вищі

темпи конвергенції з середнім рівнем ЄС порівняно з регіонами, що обрали традиційні моделі відбудови [9]. Польська програма відновлення шахтарських регіонів Сілезії через «just transition» фонди ЄС є показовим прикладом успішної інтеграції ESG-принципів у регіональне відновлення. Цей досвід є особливо релевантним в умовах курсу України на євроінтеграцію.

Слід також наголосити на системному зв'язку між ESG-готовністю регіонів та їхньою спроможністю до євроінтеграційної адаптації. Регіони, що вже сьогодні впроваджують ESG-менеджмент, формують інституційний потенціал (стандарти звітності, кадрову компетентність, цифрову інфраструктуру), що буде необхідний після вступу України до ЄС для виконання вимог Директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) і Регламенту про таксономію сталих фінансів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

По-перше, ESG-менеджмент є інституційною платформою зеленої економіки регіонів, що виконує нормативно-стандартизаційну, моніторингово-звітну та стимулюючу функції. В умовах повоєнного відновлення він набуває характеру стратегічного управлінського інструменту з подвійною функцією: залучення міжнародного фінансування та структурної трансформації регіональних господарських комплексів.

По-друге, регіональний ESG-менеджмент принципово відрізняється від корпоративного: він є квазідержавним механізмом трансформації господарського укладу цілого регіону, а не інструментом управління ризиками окремого підприємства. Операціоналізація цієї відмінності є теоретичним внеском дослідження.

По-третє, регіони України демонструють значну диференціацію за рівнем ESG-готовності: вища готовність характерна для регіонів Заходу та Центру (насамперед – Івано-Франківська, Київська, Львівська обл.), тоді як прифронтові регіони Півночі потребують базового відновлення інфраструктури з вбудованими ESG-стандартами.

По-четверте, запропонована триблокова концептуальна модель регіонального ESG-менеджменту (діагностичний – стратегічний – операційний блоки) забезпечує системний підхід, що враховує диференціацію регіонів та гармонізується з міжнародними стандартами (ЄЗК, NECR, Build Back Better, EU Taxonomy). Науковою новизною моделі є інтеграція в єдину систему трьох рівнів

ESG-управління – оцінювального, програмного та інструментального.

По-н'яте, дотримання ESG-стандартів є практичною передумовою залучення міжнародного фінансування від ключових інституційних партнерів – ЄБРР, ЄІБ, Фонду підтримки енергетики України, – що надає ESG-менеджменту суто прагматичного значення для регіональних органів влади незалежно від ідеологічних прихильностей до «зеленого» порядку денного.

Перспективами подальших досліджень є розробка методики розрахунку інтегрального ESG-рейтингу регіонів України (включно із системою ваг компонентів E, S, G для умов повоєнного відновлення), апробація запропонованої моделі в межах конкретних регіональних програм відновлення, а також оцінка ESG-ефективності міжнародної технічної допомоги, спрямованої на «зелене» відновлення регіонів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023. Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. *World Bank*. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8e23952b-3674-512e-bb45-aacd8e222ebe>
2. European Commission. Statement of the G7+ Ukraine Energy Coordination Group and the Government of Ukraine promoting sustainable green recovery. *European Commission*. 2024. URL: <https://energy.ec.europa.eu>
3. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Cambridge University Press*, 2015. 276 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
4. Elkington J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*. 1998. Vol. 8. No. 1. P. 37–51. DOI: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
5. Возняк Г. В., Патицька Х. О., Кльоба Т. Л. Поведінкова економіка в сучасних дослідженнях регіонального і місцевого розвитку: теоретичні аспекти. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Т. 1. № 36. С. 293–301. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i36.227893>
6. Потапенко В. Г. Трансформація системи природокористування України на засадах «зеленої» економіки. Київ : НІСД, 2013. 364 с.
7. Shcherbak V., Danko Y., Tereshchenko S., Nifatova O., Dehtiar N., Stepanova O., Yatsenko V. Circular economy and inclusion as effective tools to prevent ecological threats in rural areas during military operations. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2024. Vol. 10. Iss. 3. P. 969–986. DOI: <https://doi.org/10.22034/gjesm.2024.03.03>
8. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Київ : НАН України, 2009. 864 с.
9. Ляшенко В. І., Підоричева І. Ю. Цифрова платформа розвитку регіонів України. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2021. 188 с.
10. Dai D., Fan Y., Wang G., Xie J. Digital economy, R&D investment, and regional green innovation: Analysis based on provincial panel data in China. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. No. 11. Art. 6508. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116508>
11. Renewable energy in Ukraine: Growth despite the war and the industry's potential. *EcoPolitic*. 2026. URL: <https://ecopolitic.com.ua/en>
12. UkraineInvest. *Renewable energy in Ukraine*. 2024. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/>
13. Індекс цифрової трансформації регіонів 2024. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua>
14. Wang J., Ma M., Dong T., Zhang Z. Do ESG ratings promote corporate green innovation? A quasi-natural experiment based on SynTao Green Finance's ESG ratings. *International Review of Financial Analysis*. 2023. Vol. 87. Art. 102623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102623>
15. The European Green Deal. Communication from the Commission COM(2019) 640 final. Brussels : European Commission, 2019. *European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
16. Sachs J. D., Lafortune G., Fuller G., Drumm E. *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023*. Paris : SDSN ; Dublin : Dublin University Press, 2023. DOI: <https://doi.org/10.25546/102924>
17. Жибер Т. В. Використання кліматичного маркування як інструменту зеленого бюджетування в Україні: рекомендації та перспективи. *Фінанси України*. 2022. № 5. С. 29–42. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.05.029>
18. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова КМУ від 03.03.2021 № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

REFERENCES

- Dai D., Fan Y., Wang G. & Xie J. (2022). Digital economy, R&D investment, and regional green innovation: Analysis based on provincial panel data in China. *Sustainability*, 11(14), Art. 6508. <https://doi.org/10.3390/su14116508>
- EcoPolitic. (2026). *Renewable energy in Ukraine: Growth despite the war and the industry's potential*. <https://ecopolitic.com.ua/en>
- Elkington J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 1(8), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

- European Commission. (2019). *The European Green Deal*. Communication from the Commission COM(2019) 640 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
- European Commission. (2024). Statement of the G7+ Ukraine Energy Coordination Group and the Government of Ukraine promoting sustainable green recovery. *European Commission*. <https://energy.ec.europa.eu>
- Freeman R. E. (2015). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Heiets V. M. (2009). *Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku* [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]. Kyiv: NAN Ukrainy.
- kmu.gov.ua. (2021, March 3). Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku: Postanova KMU vid 03.03.2021 № 179 [National Economic Strategy for the period up to 2030: Resolution of the CMU dated 03.03.2021 No. 179]. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
- Liashenko V. I. & Pidorycheva I. Yu. (2021). *Tsyfrova platforma rozvytku rehioniv Ukrainy* [Digital platform for development of the regions of Ukraine]. Kyiv: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. <https://iie.org.ua>
- Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2024). *Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv 2024* [Index of digital transformation of regions 2024]. <https://the-digital.gov.ua>
- Potapenko V. H. (2013). *Transformatsiia systemy pryrodokorystuvannia Ukrainy na zasadakh «zelenoi» ekonomiky* [Transformation of the environmental management system of Ukraine on the basis of a "green" economy]. Kyiv: NISD. <https://niss.gov.ua>
- Sachs J. D., Lafortune G., Fuller G. & Drumm E. (2023). *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023*. Paris: SDSN ; Dublin: Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/102924>
- Shcherbak V., Danko Y., Tereshchenko S., Nifatova O., Dehtiar N., Stepanova O. & Yatsenko V. (2024). Circular economy and inclusion as effective tools to prevent ecological threats in rural areas during military operations. *Problems and Perspectives in Management*, 3(22). [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024)
- UkraineInvest. (2024). *Renewable energy in Ukraine*. <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/energy/renewable-energy/>
- Vozniak H. V., Patytska Kh. O. & Kloba T. L. (2021). Povedin-kova ekonomika v suchasnykh doslidzhenniakh rehionalnoho i mistsevoho rozvytku: teoretychni aspekty [Behavioral economics in modern research of regional and local development: theoretical aspects]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 36(1), 293–301. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227893>
- Wang J., Ma M., Dong T. & Zhang Z. (2023). Do ESG ratings promote corporate green innovation? A quasi-natural experiment based on SynTao Green Finance's ESG ratings. *International Review of Financial Analysis*, 87, Art. 102623. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102623>
- World Bank Group. (2024). *Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)*: February 2022 – December 2023. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8e23952b-3674-512e-bb45-aacd8e222ebe>
- Zhyber T. V. (2022). Vykorystannia klimatychnoho markuvannia yak instrumentu zelenoho biudzhetu-vannia v Ukraini: rekomendatsii ta perspektyvy [Use of climate labeling as a green budgeting tool in Ukraine: recommendations and prospects]. *Finansy Ukrainy*, 5, 29–42. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.05.029>

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.04.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.04.2026
Оприлюднено / Published: 18.06.2026

УДК 005.95/.96: 659.1

JEL: M12; M14; M31

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-4-531-541>

EGC У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ: ВІД РЕКЛАМИ ДО ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

©2026 ОСТАПЧУК Т. П., БІРЮЧЕНКО С. Ю., ЦАРУК І. М.

УДК 005.95/.96: 659.1

JEL: M12; M14; M31

Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Царук І. М. EGC у HR-менеджменті: від реклами до побудови корпоративної культури

В умовах воєнного стану в Україні спостерігається критичний відтік висококваліфікованих кадрів. Дефіцит робочої сили загострює конкуренцію між підприємствами на ринку праці, актуалізуючи потребу в інноваційних інструментах залучення талантів. За таких умов Employee Generated Content (EGC) – контент, створений працівниками, – набуває значення як перспективний цифровий інструмент HR-менеджменту. Метою статті було дослідити роль EGC у HR-менеджменті: від його використання у рекламі до впливу на корпоративну культуру підприємства. Для досягнення мети застосовано методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, абстрагування, системний підхід. Емпіричну базу сформував контент-аналіз публікацій працівників, порівняльний аналіз кейсів (Київстар, Сільпо, Аврора, EVA, Укрзолото), SWOT-аналіз EGC. У результаті дослідження визначено EGC як контент, що відображає бачення працівників через різні формати. Встановлено вплив EGC як складової та фактору розвитку корпоративної культури на бренд роботодавця. Виявлено три моделі формування EGC: програми амбасадорів, інституційні платформи, соціаль-