

УДК 332.1:005.334:502.131.1:378  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.86-91>

**Шульга О.А.**  
доктор економічних наук  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
**Shulha Olha**  
Dr. of Economic Sc.  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University  
<https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТАНДАРТІВ ESG У ПРАКТИКУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: НАУКОВО-ОСВІТНІЙ СУПРОВІД ВІДНОВЛЕННЯ**

*У статті обґрунтовано концептуальні засади імплементації стандартів ESG у практику антикризового менеджменту територіальних громад як інструменту збереження людського капіталу та економічного відновлення. Доведено роль університетів як інтелектуальних хабів, що забезпечують науково-освітній супровід відбудови через методики ESG-аудиту та підготовку кадрів за моделлю «Потрійної спіралі». Визначено ключові бар'єри впровадження практик сталого розвитку, зокрема кадровий дефіцит та руйнування інфраструктури. Запропоновано методичний інструментарій моніторингу ESG-профілю громади із застосуванням методів Data Science. Доведено, що впровадження механізмів цифрової підзвітності є вирішальним чинником зростання інвестиційної привабливості територій та їхньої інституційної стійкості.*

**Ключові слова:** територіальні громади, антикризовий менеджмент, стандарти ESG, людський капітал, економічне відновлення, університети, сталий розвиток.

## **IMPLEMENTATION OF ESG STANDARDS INTO THE PRACTICE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES: SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL SUPPORT OF RECOVERY**

*The article considers the urgent problem of forming a new paradigm of regional recovery in Ukraine, based on the global imperatives of sustainable development. In conditions of large-scale destruction of critical infrastructure and destabilization of social ecosystems, traditional methods of municipal management require transformation. The relevance of the topic is due to the need to implement ESG standards as a basic condition for territorial communities to access international capital and grant support. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop an applied toolkit for implementing ESG criteria into the anti-crisis management system of territorial communities, as well as to determine the role of scientific and educational support in ensuring their long-term sustainability. The study used a set of methods that ensure systematic analysis. The systematic approach allowed us to consider the community as a holistic ecosystem, where environmental, social and management factors are interdependent.*

*Comparative analysis was used to adapt corporate ESG metrics to the specifics of the public sector. The logical generalization method allowed us to synthesize the concept of scientific and educational support according to the Triple Helix model, and the structural and functional analysis helped to identify key barriers to the implementation of innovations, in particular, staff shortages and legal uncertainty.*

*Predictive modeling formed the basis for substantiating ESG as a predictive model of anti-crisis resilience. The main result of the study is the development of a model for the institutional integration of ESG standards into the management cycles of communities. It is proven that universities, acting as intellectual hubs, provide municipalities with an audit methodology and form human resources capable of working with non-financial reporting. A system of adapted KPIs covering energy efficiency, inclusiveness and transparency of governance is substantiated. It is established that the use of Data Science methods for monitoring the ESG profile allows automating data collection and increasing the accuracy of risk forecasting. It was found that digital accountability is a decisive factor in legitimizing recovery processes in the eyes of international donors. The practical significance of the article lies in the development of an algorithm for conducting an ESG audit as a mandatory stage in the formation of investment passports of territories. The formulated strategic recommendations allow local governments to modernize development programs, ensuring their compliance with*

*the requirements of the World Bank and EBRD. The proposed model of interaction «university- community-business» creates an applied basis for attracting private investment and effective reintegration of human capital in the conditions of post-war regeneration of regions.*

**Keywords:** territorial communities, anti-crisis management, ESG standards, human capital, economic recovery, universities, sustainable development.

**JEL classification:** H70, M14, O15, O18, Q01, R58.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження імплементації стандартів ESG у практику антикризового менеджменту територіальних громад зумовлена об'єктивною необхідністю формування нової парадигми регіонального відновлення, яка відповідає глобальним імперативам сталого розвитку. В умовах тривалої збройної агресії та пов'язаних із нею масштабних деструкцій критичної інфраструктури, екологічних екосистем та соціальних зв'язків, територіальні громади постають перед викликом не просто фізичної відбудови, а системної модернізації на засадах прозорості та відповідальності. Впровадження принципів екологічної безпеки, соціальної інклюзії та ефективного врядування стає базовою умовою для отримання доступу до міжнародних фінансових ресурсів та залучення інвестицій, оскільки світові фінансові інституції дедалі частіше розглядають дотримання критеріїв ESG як обов'язковий елемент оцінки ризиків. Науково-освітній супровід цього процесу набуває критичного значення, оскільки потребує розробки нових методичних підходів до управління муніципальними активами та підготовки управлінських кадрів, здатних оперувати інструментами сталого розвитку в умовах високої невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та прикладних аспектів застосування ESG-критеріїв у процесах економічного відродження України присвячена низка праць вітчизняних вчених, які розглядають цю проблематику через призму різних секторів економіки та рівнів управління. Фундаментальне значення ESG-менеджменту як стратегічної основи для комплексного відновлення країни обґрунтовують Г. Дорошенко та К. Кузнецов [4]. Питання фінансового забезпечення відбудови із залученням капіталу, що орієнтований на сталий розвиток, детально висвітлені у статті М. Диби, Ю. Гернего та Т. Шкоди [3], які доводять наявність значного потенціалу фінансування за умови відповідності проектів міжнародним стандартам відповідального інвестування. Специфіку інвестиційних акцентів у період воєнного стану та особливості переходу до сталих принципів аналізують Л. Бондаренко та А. Блават [1]. Важливість інклюзивного складника (соціальний аспект ESG) для розвитку підприємств та регіонів підкреслює М. Пшенична [7]. Практичний аспект впровадження ESG-практик у діяльність суб'єктів господарювання у воєнний період досліджено К. Середюк [8].

Однак, попри ґрунтовне висвітлення загальних засад сталого розвитку та особливостей ESG-інвестування на загальнодержавному і корпоративному рівнях, науковий дискурс все ще містить суттєві прогалини щодо прикладного застосування цих концепцій у муніципальній сфері. Насамперед це стосується

відсутності цілісної методології адаптації ESG-критеріїв до специфічних потреб місцевого самоврядування, оскільки домінуючі на ринку підходи розроблені під запити бізнесу та не враховують публічно-правову специфіку діяльності територіальних громад. Слабким місцем залишається і формалізація параметрів соціальної та управлінської стійкості (компоненти S та G), які, на відміну від екологічного складника, наразі не мають валідних інструментів вимірювання в умовах антикризового управління. Паралельно з цим, спостерігається дефіцит чітких моделей науково-освітнього супроводу, що унеможливує ефективну координацію між університетами та органами влади у процесах ESG-аудиту. Нарешті, суттєвим бар'єром для стратегічного планування є брак емпіричних моделей прогнозування, які б демонстрували пряму залежність між впровадженням стандартів відповідального врядування та темпами економічної регенерації територій.

**Мета статті** – теоретично обґрунтувати та розробити прикладний інструментарій імплементації стандартів ESG у систему антикризового менеджменту територіальних громад, а також визначити механізми науково-освітнього супроводу як стратегічного фактору забезпечення їхнього сталого післявоєнного відновлення.

**Методи дослідження.** У ході дослідження було використано наступні методи: системний підхід став методологічною основою для розгляду територіальної громади як цілісної екосистеми, де екологічні, соціальні та управлінські чинники перебувають у постійній взаємозалежності; компаративний (порівняльний) аналіз було використано для зіставлення корпоративних стандартів ESG із потребами публічного сектору; метод логічного узагальнення та наукової абстракції застосовано при опрацюванні аналітичних звітів та наукових праць вітчизняних вчених; дедуктивний метод – при розробці конкретних практичних рекомендацій щодо імплементації ESG-критеріїв у діяльність громад; діагностичний та структурно-функціональний аналіз використано для виявлення бар'єрів (кадрового дефіциту, руйнування інфраструктури, ресурсних обмежень), що перешкоджають впровадженню інноваційних моделей управління; методи прогностичного моделювання лягли в основу обґрунтування ролі ESG як предиктивної моделі.

**Виклад основних результатів дослідження.** Теоретико-методологічний базис імплементації стандартів ESG у публічному секторі ґрунтується на трансформації концепції сталого розвитку в систему прикладних управлінських критеріїв, що інтегруються в антикризові стратегії територіальних громад. Якщо в корпоративному середовищі ESG розглядається переважно як інструмент управління інвестиційними

ризиками та підвищення ринкової капіталізації, то в муніципальному врядуванні ця парадигма стає фундаментом для забезпечення життєстійкості територій. Згідно з положеннями, викладеними у статті Г. Дорошенко та К. Кузнецова [3], ESG-менеджмент виступає стратегічною основою для системної відбудови України, де прозорість та етичність врядування є обов'язковими передумовами стабільного поступу.

Порівняльний аналіз корпоративних та муніципальних стандартів виявляє фундаментальну розбіжність у суб'єкт-об'єктних відносинах. У корпоративному секторі критерії ESG є інструментом конкурентної боротьби за дешевший капітал, як це демонструють у своєму дослідженні М. Діба та Ю. Гернего, акцентуючи на фінансовому потенціалі відбудови [3]. У муніципальному секторі ці ж критерії трансформуються в індикатори якості публічного сервісу. Критика існуючих підходів полягає у тому, що пряме копіювання бізнес-метрики для громад є неефективним. Наприклад, вуглецевий слід компанії легко обрахувати, тоді як екологічний вплив громади нерозривно пов'язаний із транскордонними та загальнодержавними мережами критичної інфраструктури, що ускладнює локальну верифікацію результатів.

Специфіка компонентів ESG на рівні територіальних громад в умовах воєнного та післявоєнного періоду набуває екзистенційного значення. Екологічний вектор (E) у публічному управлінні виходить за межі простого збереження довкілля, трансформуючись у концепцію зеленої безпеки. Для громади це означає не лише енергоефективність, а й децентралізацію енергосистем як метод фізичного виживання інфраструктури [6]. Соціальний компонент у муніципальному вимірі, на відміну від корпоративної благодійності, фокусується на інклюзивному розвитку та соціальній згуртованості. М. Пшенична наголошує, що для громад соціальна відповідальність – це передусім здатність інтегрувати ветеранів та ВПО у локальну економіку, створюючи умови для відтворення людського капіталу [7]. Управлінський аспект у публічному секторі стає синонімом антикорупційного імунітету. Д. Затонацький та Є. Черняк підкреслюють, що без прозорих алгоритмів врядування та цифрової підзвітності територіальна громада втрачає доступ до грантового фінансування, незалежно від її географічного розташування [5].

Аргументація щодо прогностичного характеру цієї моделі базується на тому, що високий рівень управлінського компонента забезпечує органам місцевого самоврядування можливість оперативно коригувати локальну нормативно-правову базу відповідно до динамічних безпекових умов. Водночас, розвинений соціальний складник сприяє зниженню рівня напруги в суспільстві та мінімізації міграції кваліфікованих спеціалістів. Таким чином, запровадження стандартів ESG на рівні територіальних громад стає методом забезпечення високого рівня адаптивності, за якого дотримання встановлених критеріїв гарантує не лише стабільність процесів відновлення, а й здатність громади до безперервного функціонування та розвитку в умовах постійних зовнішніх ризиків.

Разом з тим, запровадження ESG-трансформації вимагає від громад специфічних компетенцій, якими наразі володіє лише обмежене коло муніципальних службовців. Це актуалізує потребу в науково-освітньому супроводі, де університети стають центрами сертифікації та верифікації ESG-даних для громад, заповнюючи вакуум між теоретичними вимогами до сталого розвитку та прикладними потребами антикризового менеджменту.

Діагностика стану управління територіальними громадами в умовах воєнного стану свідчить про глибоку трансформацію управлінських пріоритетів, де стратегічне планування часто поступається місцем оперативному реагуванню на кризові виклики. Аналіз поточної ситуації дає змогу ідентифікувати низку критичних бар'єрів, які обмежують імплементацію стандартів ESG, попри їхню об'єктивну необхідність для сталого відновлення територій.

Першим і найвагомим бар'єром є дефіцит ресурсів та руйнування матеріально-технічної бази. Прямі збитки, завдані транспортній, енергетичній та комунальній інфраструктурі, змушують громади акумулювати всі фінансові надходження на проведення невідкладних аварійно-відновлювальних робіт. У такому контексті екологічні вимоги часто сприймаються як обтяжливий додаток, що здорожчує та уповільнює процес відбудови.

Другим чинником є гострий кадровий дефіцит та інтелектуальний відтік. Мобілізаційні процеси, внутрішнє переміщення та зовнішня міграція фахівців призвели до руйнування сталої структури муніципального менеджменту. Відсутність спеціалістів, які володіють компетенціями у сфері сталого фінансування, нефінансової звітності та моніторингу критеріїв ESG, створює ситуацію інституційної неспроможності навіть за наявності політичної волі до змін.

Третім ризиком виступає правова та управлінська невизначеність. В умовах воєнного стану розширення повноважень військових адміністрацій та обмеження доступу до відкритих даних вступає у певну суперечність із вимогами стандартів ESG щодо прозорості та залучення громадськості. Це створює загрозу імітації реформ без реальної трансформації управлінських процесів.

Попри наведені ризики, імплементація ESG-стандартів відкриває для громад стратегічні можливості. ESG перестає бути абстрактною концепцією і стає прагматичним інструментом залучення міжнародної допомоги. Основними передумовами для цього є:

1. Вимоги міжнародних донорів та інвесторів. Ключові інституції (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ) розглядають дотримання ESG-критеріїв як обов'язковий фільтр для фінансування проєктів відновлення. Громада, яка впроваджує прозору звітність, отримує пріоритетний доступ до кредитних та грантових ресурсів.

2. Підвищення ефективності управління через компонент G. Впровадження антикорупційних протоколів та цифрових інструментів моніторингу витрат безпосередньо корелює з управлінським складником ESG, що мінімізує ризики нецільового використання

коштів під час відбудови.

3. Соціальна стабілізація через компонент S. Орієнтація на інклюзивність та розвиток людського капіталу дозволяє громадам ефективніше інтегрувати внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, що є запорукою довгострокової соціальної стійкості регіону.

Отже, діагностика виявляє складну діалектику між нагальними потребами виживання та стратегічними вимогами сталого розвитку. ESG функціонує як інструментальна ланка, що поєднує етап екстреної гуманітарної допомоги з фазою повноцінного інвестиційного відродження, де прозорість та відповідальність врядування безпосередньо трансформуються у фінансову підтримку та інституційну спроможність територіальної громади.

Модель науково-освітнього супроводу відновлення територіальних громад ґрунтується на інституційній інтеграції закладів вищої освіти в управлінські цикли місцевого самоврядування. У цій структурі університет функціонує як суб'єкт експертно-аналітичного забезпечення, що розробляє та адаптує методики аудиту на відповідність критеріям ESG для конкретних муніципальних об'єктів та стратегій.

Реалізація місцевих планів відновлення потребує синхронізації інтересів трьох ключових акторів: органів місцевого самоврядування (громади), приватного сектору (бізнесу) та наукових установ (університету). Механізм взаємодії Triple Helix у контексті ESG-трансформації передбачає наступний розподіл функцій:

1. Університет забезпечує методологічну базу для проведення ESG-рейтингування територій, здійснює моніторинг екологічних показників та розробляє цифрові інструменти для нефінансової звітності громад.

2. Громада виступає замовником експертизи та реципієнтом управлінських інновацій, забезпечуючи доступ до первинних даних та впроваджуючи науково обґрунтовані рекомендації у нормативно-правові акти місцевого рівня.

3. Бізнес бере участь у співфінансуванні прикладних досліджень та реалізації інфраструктурних проєктів, що відповідають вимогам сталого розвитку, отримуючи натомість верифіковані дані про інвестиційну привабливість та безпекові ризики території.

Ефективна імплементація стандартів ESG неможлива без релевантної кадрової забезпеченості. Наявний рівень підготовки фахівців у галузі публічного управління часто не охоплює специфічні інструменти сталого врядування, що зумовлює необхідність створення цільових освітніх програм. Основними аргументами на користь запровадження таких програм є:

1. Необхідність оволодіння інструментами сталого фінансування (муніципальні менеджери повинні володіти навичками підготовки проєктної документації для залучення зелених облігацій та грантів, де верифікація за критеріями ESG є обов'язковою умовою донорів).

2. Потреба в управлінні екологічними та соціальними ризиками (підготовка має акцентуватися на

методах прогнозування соціальної напруги та екологічного аудиту територій в умовах відновлення).

3. Стандартизація нефінансової звітності (менеджери громад потребують знань міжнародних стандартів звітності, адаптованих до публічного сектору, для забезпечення прозорості використання ресурсів.

Таким чином, науково-освітній супровід стає базовим елементом антикризового менеджменту, оскільки університети не лише постачають методологію аудиту, а й забезпечують безперервний процес відтворення управлінських компетенцій, необхідних для переходу громад до моделі сталого розвитку.

Методичний інструментарій оцінки та моніторингу ESG-профілю територіальної громади базується на трансформації якісних характеристик сталого розвитку у кількісні показники, що піддаються верифікації. Це потребує розробки специфічної системи ключових показників ефективності (КПІ), які відображають результативність антикризового управління та рівень інституційної готовності громади до відновлення. На відміну від корпоративних метрик, муніципальні КПІ фокусуються на забезпеченні суспільного добробуту та безпеки. Система показників структурується за трьома векторами: екологічні індикатори (частка відновлюваних джерел енергії в комунальному секторі, рівень енергоефективності громадських будівель, обсяги рекультивациі пошкоджених земель та показники якості питної води й очищення стоків); соціальні індикатори (коефіцієнт інтеграції внутрішньо переміщених осіб (працевлаштування, забезпечення житлом), рівень інклюзивності міського простору, доступність медичних та освітніх послуг, а також індекс соціальної згуртованості громади); управлінські індикатори (рівень цифровізації муніципальних послуг, прозорість бюджетних видатків (через систему електронних закупівель), частка залучених грантових коштів у загальному бюджеті та наявність актуалізованої стратегії сталого розвитку).

Сучасний моніторинг ESG-профілю передбачає відмову від статичної звітності на користь динамічного аналізу даних. Використання інструментів Data Science дозволяє автоматизувати збір та обробку інформації з різних джерел:

1. Аналіз супутникових знімків та сенсорних мереж – для моніторингу стану довкілля, виявлення стихійних сміттєзвалищ або оцінки масштабів руйнувань інфраструктури в режимі реального часу.

2. Інструменти Big Data для соціального моніторингу – аналіз соціальних мереж та відкритих реєстрів для оцінки міграційних настроїв, потреб ринку праці та рівня задоволеності населення якістю врядування.

3. Предиктивна аналітика – побудова моделей, що дозволяють прогнозувати вплив управлінських рішень на майбутній ESG-рейтинг громади та її інвестиційну привабливість.

ESG-аудит стає обов'язковим етапом при розробці інвестиційних паспортів громад, оскільки він мінімізує ризики для потенційних донорів. Алгоритм проведення аудиту включає наступні кроки:

1. Інвентаризація та збір даних – формування

бази показників за всіма трьома компонентами на основі статистичної звітності та результатів польових досліджень.

2. Оцінка відповідності стандартам – порівняння отриманих даних із національними нормативами та міжнародними стандартами сталого розвитку (наприклад, ISO 37120 для стійких громад).

3. Виявлення розривів (Gap-analysis) – визначення критичних невідповідностей між поточним станом та цільовими показниками ESG-профілю.

4. Формування інвестиційного паспорту – інтеграція результатів аудиту у структуру паспорта громади як розділу «Стійкість та відповідальність», що слугує гарантією безпеки капіталовкладень.

Запропонований нами вище методичний інструментарій дозволяє перетворити абстрактні принципи сталого розвитку на дієвий алгоритм управління, де кожен показник безпосередньо впливає на здатність громади залучати ресурси для відновлення.

**Висновки.** Таким чином, імплементація стандартів ESG є фундаментальною умовою переходу від екстремного антикризового реагування до стратегічного відновлення територіальних громад. Ефективність муніципального менеджменту в умовах воєнного стану

безпосередньо залежить від здатності місцевої влади інтегрувати екологічну безпеку, соціальну інклюзію та прозорість врядування в єдину управлінську модель. Університети, виконуючи роль центрів науково-освітнього супроводу, забезпечують громади необхідним методологічним інструментарієм для проведення ESG-аудиту та підготовки кваліфікованих кадрів, здатних оперувати інструментами сталого фінансування.

Подальші наукові пошуки у цьому напрямі мають бути сконцентровані на питаннях цифрової трансформації ESG-звітності територій, зокрема на розробці автоматизованих систем збору та аналізу даних. Перспективним є дослідження алгоритмів машинного навчання для предиктивного моделювання ризиків та оцінки впливу впроваджених ESG-практик на темпи економічної регенерації громад. Особливої уваги потребує розробка уніфікованих національних стандартів муніципальної нефінансової звітності, які дозволять гармонізувати українські практики місцевого самоврядування з європейськими вимогами сталого розвитку, забезпечуючи інституційну готовність до повноправної інтеграції у глобальний економічний простір.

#### Список використаних джерел:

1. Бондаренко Л., Блавт А. (2024). Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, № 59. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
2. Gorokhova, T., Firstenko, O., Chopyk, Yu., Voytsitska, K., & Petrukha, N. (2024). Strategies for Ukraine's Post-War Economic Recovery within the Framework of Sustainable Development Goals. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, No. 5(1). e03350. DOI: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03350>
3. Диба М., Гернего Ю., Шкода Т. (2022). Потенціал фінансування відбудови економіки України з врахуванням критеріїв ESG. *Фінанси України*, № 7. С. 57-69. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.07.057>
4. Дорошенко Г., Кузнєцов К. (2024). ESG-менеджмент як основа відновлення України. *Інвестиції: практика та досвід*, № 15. С. 86-91. DOI: <https://10.32702/2306-6814.2024.15.86>
5. Затонацький Д., Черняк Є. (2023). ESG-інвестування у критичну інфраструктуру в період повоєнного відновлення України. *Наукові праці НДФІ*, № 2. С. 66-83. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.066>
6. Кривомаз Т., Чалий І., Гамоцький Р., Ільченко І., Циба А. (2023). Критерії ESG у зеленій відбудові України. *Екологічна безпека та природокористування*, № 48(4). С. 5-20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.5-20>
7. Пшенична М. (2024). Роль ESG-інвестування в забезпеченні інклюзивного розвитку підприємств, регіонів, держави. *Бізнес-навігатор*, № 1(74). С. 198-201. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-33>
8. Середюк К. (2023). Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. *Причорноморські економічні студії*, № 84. С. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-6>

#### References:

1. Bondarenko, L., & Blavt, A. (2024). Aktsenty investuvannya u stalyy rozvytok na pryntsypakh ESG v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini [Emphasis on investing in sustainable development based on ESG principles under martial law in Ukraine]. *Economy and society*, No. 59. Pp. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48> [in Ukrainian].
2. Gorokhova, T., Firstenko, O., Chopyk, Yu., Voytsitska, K., & Petrukha, N. (2024). Strategies for Ukraine's Post-War Economic Recovery within the Framework of Sustainable Development Goals. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, No. 5(1). e03350. DOI: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03350> [in English].
3. Dyba, M., Herneho, YU., & Shkoda, T. (2022). Potentsial finansuvannya vidbudovy ekonomiky Ukrayiny z vrakhuvannyam kryteriyiv ESG [The potential for financing the reconstruction of the Ukrainian economy taking into account ESG criteria]. *Finance of Ukraine*, No. 7. Pp. 57-69. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.07.057> [in Ukrainian].
4. Doroshenko, H., & Kuznyetsov, K. (2024). ESG-menedzhment yak osnova vidnovlennya Ukrayiny [ESG

management as the basis for the restoration of Ukraine]. Investments: practice and experience, No. 15. Pp. 86-91. DOI: <https://10.32702/2306-6814.2024.15.86> [in Ukrainian].

5. Zatonatskyi, D., & Chernyak, YE. (2023). ESG-investuvannya u krytychnu infrastrukturu v period povoyennoho vidnovlennya Ukrainy [ESG investment in critical infrastructure during the post-war reconstruction of Ukraine]. Scientific works of the National Institute of Physics and Technology, No. 2. Pp. 66-83. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.066> [in Ukrainian].

6. Kryvomaz, T., Chalyy, I., Hamotskyi, R., Ilchenko, I., & Tsyba, A. (2023). Kryteriyi ESG u zeleniy vidbudovi Ukrainy [ESG criteria in the green reconstruction of Ukraine]. Environmental safety and environmental management, No. 48(4). Pp. 5-20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.5-20> [in Ukrainian].

7. Pshenychna, M. (2024). Rol ESG-investuvannya v zabezpechenni inklyuzyvnoho rozvytku pidpryyemstv, rehioniv, derzhavy [The role of ESG investing in ensuring the inclusive development of enterprises, regions, and the state]. Business Navigator, No. 1(74). Pp. 198-201. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-33> [in Ukrainian].

8. Seredyuk, K. (2023) Vprovadzhennya praktyky ESG v diyalnist ukrayinskykh kompaniy u voyennyi period [Implementation of ESG practices in the activities of Ukrainian companies during the war period]. Black Sea Economic Studies, № 84. Pp. 41-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-6> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 03.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.02.2026 р.