

5. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с. Transport resilience in the face of disruptions. OECD Publishing, 2021

УДК 330.34:658.14

**Кужелєв М.О.**, д.е.н., професор,  
Національний університет «Києво-  
Могилянська академія», м. Київ, Україна

## **ВПЛИВ ESG НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КОМПАНІЙ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Корпоративний сектор України проходить складний етап функціонування, що обумовлено активною фазою російської агресії та її наслідками. Але побудова моделей повоєнного відновлення вже стала невід’ємною складовою стратегій національних корпоративних структур. Об’єктивно повоєнне відновлення країни буде потребувати не лише масштабних фінансових ресурсів, а й зміни парадигми розвитку корпоративного сектору, у якій «класична» економічна результативність [1] має поєднатися із соціальною відповідальністю бізнесу, екологічною безпекою та якісною системою управління. За оновленою оцінкою Групи Світового банку, станом на 31 грудня 2025 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить майже 588 мільярдів доларів США (понад 500 мільярдів євро) впродовж наступного десятиліття [2]. В таких жорстких умовах необхідно впроваджувати системи управління, здатні забезпечувати ефективне, прозоре та соціально відповідальне використання ресурсів, і однією з таких систем є ESG (Environmental, Social, Governance). Для національних виробників концепція ESG – це не просто добровільна практика репутаційного корпоративного управління, а один з інструментів забезпечення конкурентоспроможності, їх інвестиційної привабливості для міжнародних партнерів та активної участі у відновленні економічної системи держави.

ESG-підхід базується на комплексному застосуванні трьох складових – екологічної, соціальної та управлінської. Екологічна складова концепції передбачає зниження негативного впливу на довкілля, декарбонізацію, енергоефективність, раціональне використання природних ресурсів і поступовий

перехід до економіки замкнутого циклу. Це особливо актуально для України і в контексті катастрофічної руйнації енергетичного сектору та доцільності розвитку зеленої генерації в корпоративному секторі [3]. Соціальна складова передбачає активне запровадження найкращих практик КСВ в контексті безпеки праці, захисту прав стейкхолдерів, підтримки ветеранів, ВПО, територіальних громад, освіти і підвищення кваліфікації та соціальної інклюзії. Управлінська компонента має враховувати передові підходи до корпоративної етики, прозорості інформації, боротьби з корупцією та взаємодії зі стейкхолдерами [4].

Запровадження в національну корпоративну практику концепції ESG потенційно має призвести до низки позитивних зрушень:

1. Зростання інституційної стійкості – корпоративні структури з розвиненими управлінськими процедурами та чіткими політиками ризик-менеджменту мають високий рівень адаптивності до змін динамічного зовнішнього середовища і здатні зберігати операційну стійкість.

2. Підвищення інвестиційної привабливості – для європейських інвесторів наявність у реципієнта впровадженої підсистеми ESG є обов'язковою, а аналіз нефінансової звітності – один з етапів оцінки ризиків.

3. Посилення іміджу та довіри з боку основних категорій зацікавлених осіб: акціонерів, працівників, споживачів, ринкових контрагентів, місцевих громад, держави, що, своєю чергою, посилює ринкові позиції компанії на конкурентному ринку.

Таким чином, запровадження концепції ESG в національний корпоративний сектор є важливим з огляду на масштаби повоєнного відновлення. Цілком логічно, що відбудова не може зводитися до відновлення старих об'єктів – в основу цього процесу має бути покладено принцип «відбудувати краще, ніж було» (build back better або BBB). BBB передбачає, що відбудова зруйнованих об'єктів передбачає виконання високих стандартів енергоефективності, екологічності, соціальної інклюзії та передових практик корпоративного управління. Тобто саме синергія ESG та BBB – це «методологічна» основа повоєнного відновлення національної економічної системи. До речі, це цілком відповідає й встановленим регламентам ЄС щодо допомоги Україні [5]. Європейський курс – це додатковий стимул для поширення ESG, так як ЄС розглядає процес відновлення України тільки у зв'язці з реформами та посиленням інституційної спроможності.

Окремої уваги потребує управлінська складова ESG, особливо на фоні гучних корупційних скандалів в Україні. Світова практика свідчить, що

запровадження ESG-Governance призводить до зміцнення довіри до процесів розподілу міжнародної допомоги, посилення громадського контролю та прозорості операцій. Це принциповий бенчмарк для національного бізнесу, який прагне отримати повний доступ до міжнародних фінансових ринків, на яких вимоги до звітності та розкриття інформації постійно зростають.

Соціально-економічний ефект ESG для корпорацій має як внутрішні, так і зовнішні виміри. З точки зору внутрішніх вимірів, ESG сприяє зростанню продуктивності через поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури та програм підвищення кваліфікації для співробітників. Зовнішні виміри проявляються у формуванні нових підходів до взаємодії з територіальними громадами в процесі відновлення постраждалих від військових дій територій, створенні нових робочих місць, розбудові інклюзивного економічного середовища.

Однак впровадження концепції ESG в українському корпоративному секторі стикається з низкою бар'єрів (дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача фінансових ресурсів та їх висока вартість на ринку, фрагментарність окремих даних, майже відсутність підсистем нефінансового обліку тощо). Саме тому імплементація ESG в національну модель корпоративного управління має передбачати поступове запровадження – від фрагментарних нефінансових показників в системі звітності до створення повноцінних внутрішніх політик, систем збору та аналізу нефінансової звітності. Тобто поступово ESG має стати не просто необхідним для розвитку елементом управління, а й «модним» трендом розвитку.

Таким чином, в контексті повоєнного відновлення країни концепцію ESG доцільно враховувати як фактор стратегії соціально-економічного розвитку корпоративного сектору. Її позитивний вплив буде проявлятися у зміцненні фінансової стійкості окремих підприємств, зростанні їх інвестиційної привабливості, покращення якості систем корпоративного управління, розвитку ринку робочої сили та посиленню участі корпоративних структур у відбудові інфраструктурних об'єктів територіальних громад. Тобто на рівні держави ESG можна розглядати як практичний інструмент формування нової економічної парадигми, яка поєднуватиме відбудову, модернізацію та інтеграцію України до Європейського Союзу.

### Література

1. Меженська В. В. Діагностика фінансового стану корпорації в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Схід*. 2012. № 1 (115). С. 62-67.

2. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. Група Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

3. Kuzheliev M., Tymoshenko Y., Nechyporenko A., Zherlitsyn D. Green Energy in Ukraine: Economic Assessment of Solar Technologies Implementation. *Scientific Journals of Vasyl Stefanyk PNU*. 2025. Vol. 12, №. 4 (2025), P.101-111.

4. Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового. Ун-т державної фіскальної служби України. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.

5. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. *European Sources Online*. URL: <https://www.europeansources.info/record/proposal-for-a-regulation-on-establishing-the-ukraine-facility/>

УДК 338.242.4:620.92

**Zhuvahina Iryna**, PhD, associate professor  
Admiral Makarov National University of  
Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

## **STRATEGIC TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN PEAT INDUSTRY: FROM STATE-OWNED STAGNATION TO PRIVATE- SECTOR MODERNIZATION**

Prior to the full-scale escalation, the Ukrainian peat industry consisted of 30 operational entities, primarily managed under the state-owned concern "Ukrtorf." The sector reached its production peak during the 2017–2018 period, with annual output hitting 600,000 tons. However, a subsequent structural decline took hold; by 2020, total production volumes had contracted by nearly 50% compared to this peak (see Table 1). This volatility was primarily driven by chronic underfunding of state enterprises and a systemic failure to modernize aging infrastructure. Such stagnation underscored the urgent necessity of transitioning toward a private-investment model. The successful privatization of SE "Rivnetorf" (now operating as Land Grow LLC) in 2023 for UAH 205 million serves as a benchmark for the industry's revitalization. This shift to private ownership is expected to inject the capital required for innovative processing—such as