

Маслак Олександр Олександрович¹,
д.е.н., проф. кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Маслак Тетяна Олександрівна¹,
PhD, асистент кафедри менеджменту організацій
¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Maslak Oleksandr¹, Dr. of Economics, Prof. Department of
Foreign Economic and Customs Activities,
<https://orcid.org/0000-0003-3432-7311>
Maslak Tetyana¹, PhD, Assistant Department of Organization
Management, <https://orcid.org/0000-0002-9815-4387>
¹ National University "Lviv Polytechnic"

**ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ESG У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПЛАТФОРМИ
ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ
USE OF ESG PRINCIPLES IN FORMING AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PLATFORM FOR INTERACTION
BETWEEN ENTERPRISES AND STAKEHOLDERS**

Маслак О. О., Маслак Т. О. Використання принципів ESG у формуванні організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства та стейкхолдерів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 383 – 386.

Maslak O., Maslak T. Use of ESG principles in forming an organizational and economic platform for interaction between enterprises and stakeholders. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1, pp. 383 – 386.

У статті досліджується роль принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у формуванні організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства та його стейкхолдерів. Обґрунтовано актуальність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему стратегічного управління підприємствами в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища, посилення вимог до прозорості корпоративної діяльності та зростання ролі нефінансових показників ефективності. У роботі проаналізовано сучасні міжнародні та українські підходи до впровадження ESG-принципів у діяльність підприємств, зокрема практики корпоративної соціальної відповідальності, нефінансової звітності та стейкхолдер-орієнтованого управління. На основі аналізу наукових досліджень останніх років визначено основні теоретичні підходи до поєднання концепції ESG та стейкхолдер-теорії у формуванні ефективних механізмів корпоративного управління. Розглянуто практичні приклади інтеграції ESG-принципів у діяльність українських компаній, що дозволяє оцінити сучасний рівень їхнього впровадження та особливості формування взаємодії між підприємством і ключовими групами зацікавлених сторін, такими як працівники, інвестори, партнери, державні інституції та місцеві громади. Особливу увагу приділено моделюванню організаційно-економічної платформи взаємодії, яка передбачає системну комунікацію, координацію інтересів різних стейкхолдерів та використання стандартизованих показників для оцінювання ефективності ESG-практик. У статті запропоновано інструментарій оцінки ефективності функціонування ESG-платформи, що базується на використанні інтегрованих показників екологічної, соціальної та управлінської складових діяльності підприємства. Визначено ключові бар'єри впровадження ESG-принципів у діяльність компаній, серед яких недостатня стандартизація показників, обмежена прозорість нефінансової звітності та недостатній рівень інтеграції ESG у стратегічне управління підприємствами. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення стратегічного управління підприємствами, підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами та формування сучасних механізмів корпоративної відповідальності відповідно до міжнародних стандартів управління сталим розвитком.
Ключові слова: стейкхолдери, ESG, організаційно-економічна платформа, корпоративна соціальна відповідальність, циркулярна економіка, стійкий розвиток, зелена реконструкція, ефективність бізнес-процесів.

The article examines the role of ESG principles (Environmental, Social, and Governance) in the formation of an organizational and economic platform for interaction between an enterprise and its stakeholders. The relevance of integrating environmental, social, and governance principles into the strategic management system of enterprises is substantiated in the context of the transformation of the modern business environment, increasing requirements for corporate transparency, and the growing importance of non-financial performance indicators. The study analyzes contemporary international and Ukrainian approaches to the implementation of ESG principles in corporate activities, including practices of corporate social responsibility, non-financial reporting, and stakeholder-oriented management. Based on a review of recent scientific research, the main theoretical approaches to combining ESG concepts with stakeholder theory in the development of effective corporate governance mechanisms are identified. Practical examples of ESG integration in the activities of Ukrainian companies are considered, allowing the assessment of the current level of their implementation and the specific features of building interaction between enterprises and key stakeholder groups such as employees, investors, partners, public institutions, and local communities. Attention is paid to modeling an organizational and economic platform of interaction that provides systematic communication, coordination of the interests of different stakeholders, and the use of standardized indicators to evaluate the effectiveness of ESG practices. The article proposes a toolkit for assessing the effectiveness of the ESG platform based on integrated indicators of environmental, social, and governance components of enterprise activity. Key barriers to ESG implementation are identified, including insufficient standardization of indicators, limited transparency of non-financial reporting, and an insufficient level of ESG integration into corporate strategic management. The results of the study can be used to improve enterprise strategic management, enhance stakeholder engagement, and develop modern mechanisms of corporate responsibility in accordance with international standards of sustainable corporate governance.
Keywords: stakeholders, ESG, organizational-economic platform, corporate social responsibility, circular economy, sustainable development, green reconstruction, business process efficiency.

Вступ

У сучасному бізнес-середовищі інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) набуває все більшого значення як для окремих компаній, так і для економіки країни загалом. Глобальні ринки формуються відповідно до нових пріоритетів інвестицій, де критерії ESG набувають вирішального значення [1]. Становлення «зеленої» економіки та відновлення після криз (зокрема після війни в Україні) вимагають застосування інноваційних екологічних та соціальних технологій і формування довгострокової цінності, що включає інтереси бізнесу і зацікавлених сторін [1].

В Україні перехід до європейських стандартів сталого розвитку і звітності є особливо актуальним в умовах євроінтеграції та відновлення економіки після збройної агресії. Нефінансова звітність щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності дедалі більше використовується при формуванні бюджетної політики і завоюванні довіри міжнародних партнерів. Як зазначає Міністерство фінансів України, «ESG-дані дозволяють системно оцінювати екологічні та соціальні ризики при плануванні державних видатків і забезпечують необхідний рівень прозорості для міжнародних партнерів. Це зміцнює довіру інвесторів і донорів» [3]. У такому контексті бізнес повинен адаптувати свою управлінську діяльність та комунікацію зі стейкхолдерами до вимог сталого розвитку.

За останні роки тема ESG отримала широкий відгук як у світовій, так і в українській науковій літературі. Західні джерела також доводять, що ESG-трансформація стає ключовим елементом корпоративної стратегії. Наприклад, Казенцев (Kryvomazetal. 2023) показує, що після глобальних потрясінь (як-от війна чи криза) будівельна галузь пере-ходить на новий рівень з використанням «зелених» технологій, а інвестори вимагають прозорості у звітності. Автори наголошують, що застосування ESG-принципів створює довгострокову цінність для компанії та її стейкхолдерів [1].



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.

© Маслак Олександр Олександрович,
Маслак Тетяна Олександрівна, 2026

Стейкхолдер-теорія, сформульована Е. Фріманом, задає основу для розуміння взаємодії бізнесу з різними групами зацікавлених сторін. Kay et al. (2020) у дослідженні BRT (Business Roundtable) доводять, що сучасна модель корпорації має служити не лише акціонерам, але й усім зацікавленим сторонам (працівникам, клієнтам, громаді тощо) [7]. Вони підкреслюють, що метрики ESG слугують тим самим вимірювальним інструментом для оцінювання стосунків з цими стейкхолдерами, як і фінансові метрики – для акціонерів [7]. Таким чином, інтеграція ESG у стратегічне управління дозволяє врахувати очікування широкого кола учасників ринку. Академічні огляди (S. Kumar, 2023) доводять, що ESG-показники тісно пов'язані зі створенням цінності для стейкхолдерів. Як зазначає S. Kumar, практики у сферах екології, соціальної відповідальності та управління «завжди створюють уявлення про цінність серед стейкхолдерів» [9]. Це підкреслює, що бізнес, який ураховує ESG-фактори, сприймається як відповідальний і водночас підвищує конкурентні переваги та привабливість для інвесторів [9].

Для українських підприємств актуальним є не лише розуміння ESG-критеріїв, а й використання існуючих стандартів звітності (GRI, ISSB тощо). Так, аналітичний звіт Офісу Зеленого переходу (2024) показує, що інтеграція різних рамок та протоколів ESG дозволяє організаціям підвищити достовірність і прозорість звітності зі сталого розвитку [11]. Це дає змогу підприємствам формувати комплексні звіти, що задовольняють інформаційні потреби різних стейкхолдерів, і водночас відповідати на зростаючі регуляторні вимоги та очікування інвесторів [11]. Таким чином, література останніх років характеризується акцентом на практиці впровадження ESG (як для корпоративного управління, так і у публічному секторі) та ролі стейкхолдерів у цих процесах. Водночас ми бачимо нестачу досліджень, які б цілісно розглядали ESG-принципи як основу для побудови платформи взаємодії між підприємством і стейкхолдерами.

Втім недостатньо розробленими залишаються проблеми інтеграції принципів ESG у стратегічну необхідність для забезпечення сталого розвитку підприємства та їхньої конкурентоспроможності. Незважаючи на активне впровадження ESG на міжнародному рівні, в Україні цей процес стикається з низкою проблем, а саме: нестачею стандартизованих ESG-індикаторів для оцінки ефективності корпоративних практик; обмеженою прозорістю та недостатньою звітністю компаній, що ускладнює порівняння та аналіз; слабкою інтеграцією ESG у стратегічне управління, особливо у малих та середніх підприємствах; недостатньою обізнаністю стейкхолдерів щодо можливостей участі у ESG-процесах, включаючи інвесторів, споживачів та громади. Ці проблеми формують необхідність розробки організаційно-економічної платформи, яка б забезпечила ефективну взаємодію між підприємствами та їх стейкхолдерами на засадах ESG, сприяла впровадженню циркулярної економіки та стійкій відбудові економіки України після воєнних руйнувань.

Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз і обґрунтування ролі принципів ESG у формуванні організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства та його стейкхолдерів, а також розробка концептуальних підходів до інтеграції ESG-метрик у стратегію корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Формування організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства і стейкхолдерів за принципами ESG – це стратегічна модель, що спрямована на встановлення прозорого та збалансованого діалогу між усіма зацікавленими сторонами (включаючи урядові органи, співробітників, інвесторів, постачальників, громади тощо) з метою сталого розвитку підприємства і суспільства. Подібна платформа передбачає постійну комунікацію та координацію зусиль, використання єдиних інформаційних ресурсів та стандартів оцінювання, що здатне відкривати внутрішні економічні резерви і підвищувати конкурентоспроможність (як показано на прикладі національної «платформи «Зроблено в Україні»» [5]). Дослідження взаємодії бізнесу і стейкхолдерів через призму ESG є надзвичайно актуальним, оскільки воно поєднує теоретичні концепції корпоративного управління, корпоративної соціальної відповідальності та нових метрик сталого розвитку з практичними інструментами організаційного менеджменту.

ESG – це сукупність трьох сфер оцінювання довгострокової стійкості діяльності компанії: екологічної (E – Environmental), соціальної (S – Social) та управлінської (G – Governance) [3]. До екологічної складової зазвичай відносять питання викидів парникових газів, управління відходами, ресурсоефективності та охорони біорізноманіття. Соціальна сфера включає трудові стандарти, безпеку праці, інклюзивність, соціальну відповідальність перед локальними громадами тощо. Сфера управління охоплює механізми корпоративного управління, прозорість, антикорупційну політику, права міноритарних акціонерів та інші аспекти. Загалом, ESG показники відображають нематеріальні ризики та можливості, що не враховуються у фінансовій звітності, але впливають на репутацію та стійкість компанії.

Стейкхолдери – це фізичні або юридичні особи, які мають інтерес або можуть впливати на діяльність організації. До стейкхолдерів підприємства відносять власників/акціонерів, менеджмент, працівників, клієнтів, постачальників, місцеві громади, державні органи, фінансові інституції та ін. За Е. Фріманом, мета корпорації полягає у максимізації цінності для всіх зацікавлених сторін, а не лише для акціонерів. Отже, управління на засадах стейкхолдер-орієнтованої моделі передбачає балансування інтересів різних груп [7; 13].

Платформа взаємодії – у широкому сенсі це організаційно-економічний механізм (система) координації дій підприємства та його стейкхолдерів. Така платформа може включати офісні та онлайн-інструменти (комітети, робочі групи, інформаційні портали тощо), які забезпечують регулярну комунікацію, обмін даними, спільне прийняття рішень і моніторинг результатів. З огляду на ESG, платформа має сприяти врахуванню екологічних та соціальних пріоритетів у стратегічному плануванні підприємства.

Таким чином, **організаційно-економічна платформа** взаємодії на ESG-принципах має поєднувати елементи корпоративного управління та соціальної відповідальності. Наприклад, у корпоративній культурі можуть запроваджуватися комітети з питань сталого розвитку, до складу яких входять представники внутрішніх (менеджмент, працівники) і зовнішніх (інвестори, громадськість) стейкхолдерів. У рамках такої платформи підприємство може формалізувати цілі у сферах енергоефективності, інклюзії, доброчесності тощо, а також здійснювати звітність за єдиними стандартами (GRI, SASB, TCFD та ін.). Як показує аналітика, комбінування і інтеграція різних ESG-стандартів підвищує довіру до звітності та посилює вплив на стейкхолдерів [11].

У контексті **взаємодії зі стейкхолдерами** платформа має забезпечити механізми обговорення та спільного вирішення ключових питань. Згідно з концепцією Ray Governance (“Stakeholder Value Creation Chain”), взаємодія ESG-стратегії зі стейкхолдерами сприяє підвищенню цінності компанії: наприклад, висока екологічна відповідальність підвищує лояльність працівників, що водночас збільшує продуктивність і задоволеність клієнтів [7; 13]. Іншими словами, участь стейкхолдерів у формуванні стратегії створює позитивні синергетичні ефекти у ланцюгу створення цінності. Приклад: Harvard Law School Forum (Kayetal, 2020) зазначає, що ESG-метрики можуть служити для оцінки ефективності компанії «за тією самою схемою, що й фінансові метрики для акціонерів» – тобто відображати її позицію з точки зору ширшого кола стейкхолдерів [7]. Це означає, що якщо стандартний показник, скажімо, прибутковості

SAPM є оцінкою для акціонерів, то ESG-показники мають показувати, наскільки компанія враховує очікування працівників, клієнтів, громад тощо. Наразі багато компаній впроваджують системи вимірювання ESG-ініціатив за такими самими правилами як і фінансові KPI: наприклад, ціль зменшення викидів CO₂ до певного року чи метрика задоволеності працівників, якою керується окрема структура.

Прикладом на мікрорівні (рівень підприємства) можуть слугувати Метинвест (одна з найбільших українських металургійних груп), що демонструє практику інтеграції ESG у корпоративне управління. Вони створили постійно діючу «довірчу лінію», через яку стейкхолдери анонімно повідомляють про порушення внутрішніх політик і норм [15]. У 2023 р. через цю лінію надійшло 331 звернення, з яких 144 підтверджено як порушення (щодо корпоративної етики, безпеки тощо). Це свідчить про високий рівень залученості персоналу та підрядників у моніторинг соціальних стандартів. Крім того, у лютому 2024 р. Метинвест затвердив нову Політику з прав людини, що має на меті мінімізувати ризики порушень прав на всіх підприємствах групи. Документ передбачає зобов'язання забезпечувати здорове і безпечне робоче середовище, цінувати різноманітність та недопущення дискримінації [15]. Така ініціатива прямо відображає соціальний компонент ESG і демонструє увагу до потреб працівників та громад – ключових стейкхолдерів.

Іншим кейсом є Privat Bank, який ще у 2018 році оприлюднив свою ESG-політику та почав публікувати індекси сталого розвитку. У банку регулярно оприлюднюють інформацію про їхню екологічну відповідальність (наприклад, показники енергоефективності, управління відходами), соціальні ініціативи (благодійні проекти, підтримка громад) та практики корпоративного управління. Відповідно, кредитори і інвестори використовують ці дані під час прийняття рішень, а сам банк фіксує зростання довіри до клієнтів і партнерів.

Ще один приклад – BDO Україна, глобальна аудиторська мережа, яка публікує щорічні ESG-звіти (наприклад, Звіт ESG 2023 року [17]). У них висвітлено структуру ESG-стратегії компанії, включаючи питання кліматичної нейтральності, інклюзивності, управління даними і т.д. Така практика підкреслює важливість прозорості і відповідає потребам інвесторів, що зростає під впливом міжнародних стандартів (CSRD, ISSB).

Приклади на макрорівні (галузеві та державні ініціативи) можуть слугувати: на державному рівні помітним є старт Всеукраїнської економічної платформи «Зроблено в Україні» (2024), що має стати майданчиком для єднання влади, бізнесу та іноземних партнерів. Указом Президента офіційно запущено цю платформу для вирішення питань економічної стійкості країни [5]. За задумом експертів, платформа об'єднає зусилля державних органів, вітчизняного бізнесу (включаючи релоковані підприємства), інвесторів та громадських об'єднань. Основними цілями є забезпечення сталості підприємництва в умовах війни, відновлення виробничих зв'язків і просування української продукції на світові ринки [5]. Розробка механізмів взаємодії на платформі передбачає як створення цифрового порталу, так і регулярних робочих груп/засідань, де стейкхолдери можуть оперативні вирішувати проблемні питання [5]. Зокрема, передбачається створення «секторних» платформ для кожної галузі промисловості, що дозволить ефективніше артикулювати специфічні потреби виробників [5]. Таким чином, цей державний кейс демонструє інтеграцію принципів ESG (наскрізь у питаннях відновлення, підтримки бізнесу та інновацій) у зміст економічної політики і стейкхолдер-ініціатив.

На рівні галузей і регіонів також з'являються платформи для сталого розвитку. Наприклад, швейцарсько-українські програми стимулюють створення спільних інформаційних платформ для локальної взаємодії влади, бізнесу й громадян у енергетиці чи сільському господарстві [21]. У рамках цих платформ обговорюються питання «зеленої» трансформації (ветрові та сонячні проекти, децентралізація) з урахуванням інтересів місцевих громад, екологічних організацій та бізнесу, що ілюструє застосування ESG-принципів у більш широкому суспільному контексті.

На основі аналізу теоретичних підходів і кейсів можна запропонувати базову модель взаємозв'язку ESG-принципів з організаційно-економічною платформою взаємодії. Таблиця 1 ілюструє приклад можливих ESG-критеріїв та відповідних груп стейкхолдерів.

Таблиця 1 Приклад ESG-критеріїв та зацікавлених сторін на підприємстві

ESG-компонент	Приклад показника	Зацікавлені сторони
Екологічний (E)	Викиди CO ₂ (т/рік); енергоефективність підприємства	Уряд, інвестори, локальні громади
Соціальний (S)	Рівень плинності кадрів (%); індекс задоволеності працівників	Працівники, громадські організації
Управлінський (G)	Частка незалежних директорів у раді (%); наявність антикорупційної програми	Інвестори, регулятори, партнери

Джерело: розроблено авторами.

На основі цих метрик можна визначити комплексні індекси ESG та стейкхолдерської цінності. Наприклад, пропонуємо умовну математичну модель оцінювання комплексного результату інвестицій у ESG:

$$P = \alpha E + \beta S + \gamma G, \alpha + \beta + \gamma = 1, \quad (1)$$

де E, S, G – нормовані значення екологічних, соціальних та управлінських показників відповідно;

α, β, γ – ваги їхньої значущості для конкретного підприємства. Така формула дозволяє розрахувати інтегрований показник PP, який може корелювати зі стратегією сталого розвитку. Наприклад, у компанії з високим впливом на довкілля (цегельні заводи, енергетика) вага α може бути більшою, ніж у секторі IT, де важливим буде β (залучення кадрів, соціальні ініціативи).

В іншому варіанті можна побудувати модель задоволеності стейкхолдерів (SS) як функції ESG-факторів:

$$SS = \alpha \cdot f(E) + \beta \cdot g(S) + \gamma \cdot h(G) \quad (2)$$

де: $f(E)$, $g(S)$, $h(G)$ – функціональні показники впливу відповідно екологічного (E), соціального (S) та управлінського (G) компонентів на оцінку компанії;

$\alpha + \beta + \gamma = 1$ – вагові коефіцієнти впливу кожного компонента;

Функції f , g , h можуть бути **нелінійними**, наприклад: досягнення певного порогу викидів (нижче якого штрафи не застосовуються) різко підвищує задоволеність; перевищення порогу знижує задоволеність.

Моделі розрахунку демонструють, що збільшення ваги соціальної складової β (порівняно з екологічною чи управлінською) сприяє вищому індексу задоволеності працівників і локальних громад (більше інвестицій у безпеку і добробут персоналу), в той час як підвищення α веде до кращої репутації серед регуляторів та екологічно свідомих інвесторів. Таким чином, оптимальні ваги можна коригувати залежно від стратегії: наприклад, якщо метою є посилення довгострокової інвестиційної привабливості, важливо інтегрувати показники «G» прозорості та корпоративного управління. Наведені таблиця і формули є ілюстративними. Вони відображають принципову ідею: побудова організаційно-економічної платформи вимагає визначення ключових ESG-параметрів та їхньої ролі у забезпеченні взаємодії з різними стейкхолдерами.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на емпіричне тестування запропонованої моделі взаємодії. Зокрема, доцільно зібрати емпіричні дані щодо показників ESG і результативності залучення стейкхолдерів у діяльність підприємств різних галузей в Україні. Це дозволить кількісно оцінити вплив ESG-ініціатив на фінансові

та нефінансові результати. Важливим є також впровадження актуальних європейських нормативів (CSRD, CSDDD та ЄС-таксономія) у вітчизняну практику звітності – дослідження цих процесів може виявити системні бар'єри й можливості для бізнесу. Крім того, варто розвивати ідею цифрових платформ ESG: вивчати, як IT-інструменти (ERP-системи, платформи даних, блокчейн) можуть полегшити збір, верифікацію і поширення ESG-даних серед стейкхолдерів. Також перспективним є аналіз випадків «зелених фінансів» на національному рівні (сувенірні облигації, держстимули) і їхнього впливу на економічну стійкість. Не менш актуальним є порівняння ефективності різних підходів (добровільні ініціативи проти обов'язкових регуляцій) у формуванні стійкого бізнес-середовища.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, принципи ESG відіграють ключову роль у формуванні організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства та стейкхолдерів. Поєднання екологічної відповідальності, соціальної справедливості та належного корпоративного управління створює нову парадигму ведення бізнесу, орієнтовану на стійкий розвиток і довіру суспільства. Застосування ESG-метрик дозволяє системно оцінювати ризики та переваги підприємницької діяльності для різних груп, а також стимулювати прозорість бізнесу [1; 3]. Створення спеціальних структур взаємодії – від робочих груп у компаніях до національних економічних платформ – сприяє узгодженому вирішенню комплексних проблем і мобілізації внутрішніх ресурсів країни [5].

Підсумовуючи, можна констатувати: інтеграція ESG-принципів у внутрішню економічну організацію підприємства та у взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами дозволяє досягти балансу між економічними і соціально-екологічними цілями, що є критично важливим для сучасного етапу розвитку України [1; 3]. У цьому контексті організаційно-економічна платформа виступає ключовим механізмом, який формалізує та координує відповідні дії всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Література

1. Кривомаз Т., Чалий І., Гамоцький Р., Ільченко І., Циба А. Критерії ESG у зеленій відбудові України. *Екологічна безпека та природокористування*, 2023. № 48(4). С. 5–20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.5-20>.
2. Зикова О. Сталый розвиток та підготовка до суверенного зеленого фінансування – один з ключових інструментів інтеграції України до ЄС та мобілізації ресурсів для відбудови. *Міністерство фінансів України*. 05.12.2025. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/olga_zykova_sustainable_development_and_preparation_for_sovereign_green_financing_one_of_the_key_instruments_for_ukraines_eu_integration_and_resource_mobilisation_for_reconstruction-5462.
3. Снігова О. Платформа «Зроблено в Україні»: Шлях до економічної стійкості у воєнний час. *Дзеркало тижня*. 11.03.2024. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/platforma-zrobleno-v-ukrajini-shljakh-do-ekonomichnoji-stijkosti-v-umovakh-vijni.html>.
4. Kay I., Brindisi C., Martin B. The stakeholder model and ESG. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. 2020. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/14/the-stakeholder-model-and-esg/>.
5. Kumar S., A review ESG performance as a measure of stakeholder theory. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2023. Vol. 27(3S). P. 1–18. URL: <https://www.abacademies.org/articles/a-review-esg-performance-as-a-measure-of-stakeholders-theory-15712.html>.
6. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. *Офіс зеленого переходу*. 2024. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%20-10.pdf>.
7. ESG stakeholder engagement: Key strategies for sustainable business growth. *Zuno Carbon*. 2024. URL: <https://www.zunocarbon.com/blog/esg-stakeholder-engagement>.
8. Metinvest Holding. ESG presentation. 2024. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Presentation/48/en/Metinvest_ESG_Presentation_June_2024.pdf.
9. Звіт ESG BDO в Україні за 2023. URL: https://www.bdo.ua/getmedia/fb9caae4-3a50-4c88-87c4-8b78a83ab466/Report-ESG-BDO-2023_ukr.pdf.
10. Кулініч О. Міжвідомча взаємодія у процесі відновлення. *Швейцарсько-український проект децентралізація для розвитку демократичної освіти (DECIDE)*. 2025. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2025/03/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B3_24.03.25.DECIDE.pdf.

References

1. Kryvomaz, T., Chalyi, I., Hamotskyi, R., Ilchenko, I., & Tsyba, A. (2023). Kryterii ESG u zelenii vidbudovi Ukrainy [ESG criteria in the green reconstruction of Ukraine]. *Ekologichna Bezpeka ta Pryrodokorystuvannia*, 48(4), 5–20. <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2023.4.5-20>.
2. Zykova, O. (2025, December 5). Stalyi rozvytok ta pidhotovka do suverennoho zelenoho finansuvannia – ody z kluchovykh instrumentiv intehratsii Ukrainy do YeS ta mobilizatsii resursiv dlia vidbudovy [Sustainable development and preparation for sovereign green financing – one of the key instruments for Ukraine's integration into the EU and mobilization of resources for reconstruction]. *Ministerstvo Finansiv Ukrainy*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/olga_zykova_sustainable_development_and_preparation_for_sovereign_green_financing_one_of_the_key_instruments_for_ukraines_eu_integration_and_resource_mobilisation_for_reconstruction-5462.
3. Snihova, O. (2024, March 11). Platforma "Zrobleno v Ukraini": Shliakh do ekonomichnoi stiiokosti u voiennyi chas [Platform "Made in Ukraine": The path to economic resilience in war time]. *Dzerkalo Tyzhnia*. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/platforma-zrobleno-v-ukrajini-shljakh-do-ekonomichnoji-stijkosti-v-umovakh-vijni.html>.
4. Kay, I., Brindisi, C., & Martin, B. (2020). The stakeholder model and ESG. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/14/the-stakeholder-model-and-esg/>.
5. Kumar, S. (2023). A review ESG performance as a measure of stakeholder theory. *Academy of Marketing Studies Journal*, 27(3S), 1–18. URL: <https://www.abacademies.org/articles/a-review-esg-performance-as-a-measure-of-stakeholders-theory-15712.html>.
6. *Analiz ESG standartiv: rekomendatsii dlia ukrainskoho biznesu* [Analysis of ESG standards: recommendations for Ukrainian business]. (2024). *Ofis Zelenoho Perekhodu*. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%20-10.pdf>.
7. *ESG stakeholder engagement: Key strategies for sustainable business growth*. (2024). *Zuno Carbon*. URL: <https://www.zunocarbon.com/blog/esg-stakeholder-engagement>.
8. *Metinvest Holding*. (2024). *ESG presentation*. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Presentation/48/en/Metinvest_ESG_Presentation_June_2024.pdf.
9. *Zvit ESG BDO v Ukraini za 2023* [ESG report of BDO in Ukraine for 2023]. (2023). *BDO v Ukraini*. URL: https://www.bdo.ua/getmedia/fb9caae4-3a50-4c88-87c4-8b78a83ab466/Report-ESG-BDO-2023_ukr.pdf.
10. *Kulynich, O. (2025). Mizhvidomcha vzaiemodiia u protsesi vidnovlennia* [Inter-agency interaction in the recovery process]. *Shveitsarsko-Ukrainskyi Proiekt Detsentralizatsiia dlia Rozvytku Demokratichnoi Osvity (DECIDE)*. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2025/03/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B3_24.03.25.DECIDE.pdf.