

УДК 658.012.4:69:502.131.1

JEL Classification: L74, M14, Q01

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352396>**Нотевський Є. В.**

аспірант

ORCID ID: 0009-0007-7000-5092

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ТРАНСФОРМАЦІЯ ESG-МЕНЕДЖМЕНТУ У БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Стаття присвячена аналізу трансформації ESG-менеджменту у будівельному секторі України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що ESG еволюціонує від інструменту репутаційного позиціонування до механізму стратегічної адаптації та виживання бізнесу в умовах подвійного структурного переходу – європейської інтеграції та воєнної економіки. На основі теорії стейкхолдерів і моделі їх салієнтності проаналізовано реконфігурацію ландшафту зацікавлених сторін, зокрема посилення ролі міжнародних донорів, локальних громад і ветеранської спільноти. Узагальнено емпіричний досвід українських компаній у впровадженні ESG-практик, розкрито значення цифрових екосистем управління відновленням і визначено ключові виклики інституційної імплементації ESG у трансформативній економіці.

Ключові слова: ESG-менеджмент, будівельний сектор, салієнтність, стейкхолдери, повоєнне відновлення, корпоративне управління, сталий розвиток.

Notevskiy Yevhenii

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

TRANSFORMATION OF ESG MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION SECTOR OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF WARTIME AND POST-WAR RECONSTRUCTION

The relevance of this study stems from the large-scale challenges facing Ukraine's construction sector amid martial law and preparations for post-war reconstruction. Reconstruction processes are occurring simultaneously with institutional and regulatory transformations associated with European integration, a shortage of financial resources, growing social risks, and increased demands for transparency in the use of funds. Under these circumstances, ESG management is acquiring new meaning and is no longer an optional element of corporate responsibility, becoming a key mechanism for coordinating the interests of the state, business, local communities, and international donors. The aim of this article is to comprehensively analyze the transformation of ESG management in Ukraine's construction sector during the war and post-war reconstruction, as well as to determine its role as a tool for strategic adaptation and economic resilience. To achieve these goals, a combination of general scientific and specialized research methods was used, including analysis and synthesis, institutional and stakeholder approaches, comparative analysis, generalization of empirical cases, and logical modeling. The study demonstrates that, in conditions of high uncertainty, a significant reconfiguration of the construction sector's stakeholder landscape is occurring, manifested in the growing importance of international financial donors, local communities, and the veteran community. It is demonstrated that the governance component of ESG plays a system-forming role, as it ensures transparency, accountability, and trust, without which the implementation of environmental and social initiatives is impossible. It is established that the social dimension of ESG has a direct impact on overcoming labor shortages, the stability of production processes, and the development of human capital, while the environmental component acquires a clearly defined economic content through regulatory, energy, and resource constraints. The practical value of this article lies in the potential application of the findings in the development of ESG strategies for construction companies, the development of public policy in the field of restoration, and the activities of international donors and financial institutions. The results of the study can be used to improve the effectiveness of restoration project management, reduce institutional and social risks, and the long-term sustainability of the Ukrainian construction sector.

Keywords: ESG management, construction sector, salience, stakeholders, post-war reconstruction, corporate governance, sustainable development.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні руйнування економічної та соціальної інфраструктури України, що зумовлює необхідність масштабної повоєнної відбудови. За оцінками Світового банку та Уряду України, обсяг потреб на відновлення перевищує 500 млрд дол. США [1], що трансформує процес реконструкції у довгостроковий структурний виклик для національної економіки.

У цих умовах будівельний сектор України функціонує в ситуації подвійного структурного переходу: з одного боку – адаптації до європейських регуляторних та інституційних стандартів, з іншого – трансформації під впливом воєнної економіки та майбутньої повоєнної відбудови. Це актуалізує переосмислення ролі ESG-менеджменту (environmental, social, governance), який із факультативного елементу корпоративної відповідальності трансформується у ключовий механізм

координації інтересів держави, бізнесу, локальних громад і міжнародних донорів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс щодо корпоративної відповідальності та управління стейкхолдерами в умовах криз і структурної невизначеності формується за кількома взаємопов'язаними напрямками. Методичною основою дослідження є класична теорія стейкхолдерів Р. Е. Фрімена та модель саліентності Р. К. Мітчелла, Б. Р. Агла і Д. Дж. Вуда, яка дозволяє ідентифікувати ключові групи зацікавлених сторін за атрибутами влади, легітимності та нагальності [2]. Зазначені підходи залишаються базовими для аналізу трансформації взаємодії бізнесу з інституційним середовищем у кризових умовах.

Подальший розвиток теорії управління стейкхолдерами пов'язаний із дослідженням поведінки бізнесу в інституційно нестабільних середовищах. Зокрема, К. Аалтонен, Й. Куджала та Т. Ояла доводять, що в умовах криз латентні стейкхолдери можуть швидко набувати високої саліентності, використовуючи нефінансові інструменти впливу та прямої дії [3]. Водночас В. Баміатці, С. А. Брігер, О. Каракулак, Д. Кіндерман та С. Меннінг на матеріалі російсько-української війни обґрунтовують концепцію «партизанської» корпоративної відповідальності, яка трансформує уявлення про політичну нейтральність бізнесу та посилює значення ціннісного позиціонування компаній [4].

Окремий напрям досліджень присвячений впровадженню ESG-підходів у трансформаційних економіках. Дослідники відзначають, що за умов інституційної незрілості ESG-практики часто набувають формального характеру та супроводжуються ризиками імітації й грінвошингу [5]. Аналітичні матеріали щодо України фіксують суттєвий розрив між декларативними ESG-зобов'язаннями компаній і фактичною інтеграцією відповідних принципів у систему управління.

У галузевому вимірі будівельний сектор розглядається як один із найбільш чутливих до ESG-ризиків через високу капіталомісткість, значне екологічне навантаження та прямий вплив на локальні громади. Міжнародні дослідження підкреслюють, що «зелена» відбудова та дотримання екологічних стандартів є не додатковим обмеженням, а необхідною умовою енергетичної безпеки й доступу до довгострокового фінансування [6].

Водночас, попри значний масив теоретичних і прикладних напрацювань, питання практичної імплементації ESG-інструментів як механізмів координації інтересів стейкхолдерів у специфічних умовах воєнного часу та повоєнної відбудови України, зокрема у будівельному секторі, залишається недостатньо дослідженим.

Формування цілей статті. Метою статті є аналіз трансформації ESG-менеджменту в будівельному секторі України в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, а також ідентифікація стратегічних моделей його впровадження.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: проаналізувати реконфігурацію карти стейкхолдерів у будівельному секторі під впливом війни; дослідити емпіричний досвід українських компаній щодо впровадження ESG-практик як відповіді на вимоги донорів та суспільства; визначити роль цифрових екосистем,

зокрема DREAM, у забезпеченні управлінської прозорості; сформулювати рекомендації щодо інтеграції ветерано-центричних політик як обов'язкового елементу соціальної компоненти ESG.

Виклад основного матеріалу. В умовах високої невизначеності механізми врахування інтересів стейкхолдерів у будівельному секторі України еволюціонують від нормативних підходів до інструментальних рішень, орієнтованих на забезпечення операційної стійкості бізнесу. Якщо у стабільних економіках балансування інтересів зацікавлених сторін розглядається переважно як етичний вибір або елемент довгострокової стратегії, то в умовах воєнного часу воно набуває характеру чинника економічного виживання. Це узгоджується з положеннями інструментальної теорії стейкхолдерів, яка підтверджує наявність прямого причинно-наслідкового зв'язку між якістю відносин зі стейкхолдерами та результативністю діяльності компаній [7].

Ключовим аналітичним інструментом дослідження є концепція саліентності стейкхолдерів, запропонована Р. К. Мітчеллом, Б. Р. Аглом і Д. Дж. Вудом, що ґрунтується на поєднанні атрибутів влади, легітимності та нагальності. Отримані результати засвідчують радикальну реконфігурацію цих атрибутів у будівельному секторі України у 2024–2025 роках: традиційно домінуючі стейкхолдери втрачають монополію на вплив, поступаючись місцем групам, які раніше розглядалися як латентні, зокрема міжнародним фінансовим інституціям і локальним громадам, що зазнали прямих руйнувань [2, 8].

Сформований контекст породжує структурну суперечність між суспільним запитом на швидку відбудову житла й інфраструктури та вимогами донорів щодо якості, прозорості й сталості проєктів. У цих умовах ESG-менеджмент виконує функцію інституційного медіатора, що дозволяє узгодити імператив оперативності з вимогами довгострокової стійкості та регуляторної відповідності [9]. Таким чином, у трансформаційних економіках ефективність ESG-практик визначається не декларативністю, а рівнем їх інституційної імплементації, що формує концептуальну основу для подальшого емпіричного аналізу.

В умовах воєнного часу міжнародні донори та фінансові інституції перетворилися на визначальних стейкхолдерів будівельного сектору України. Якщо до війни міжнародні організації (EBRD, IFC, EIB) мали обмежений вплив на внутрішній ринок житлового будівництва, який фінансувався переважно приватним капіталом, то скорочення платоспроможного попиту та зростання вартості ризикового фінансування зробили міжнародну допомогу критичним джерелом ліквідності. Програми відновлення, зокрема Ukraine Facility (50 млрд євро) та ініціативи Світового банку, інтегрують жорсткі ESG-вимоги до кожного траншу фінансування [10, 11].

Це наділяє міжнародних донорів усіма трьома атрибутами саліентності: владою через контроль за фінансовими потоками відновлення; легітимністю, зумовленою мандатом на забезпечення прозорості та антикорупційного контролю; а також нагальністю, пов'язаною з потребою оперативного освоєння коштів для підтримки макроекономічної стабільності. Як наслідок, ігнорування ESG-критеріїв істотно обмежує

доступ будівельних компаній до капіталу, необхідного для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Паралельно ветеранська спільнота набула статусу ключового стейкхолдера, від якого залежить збереження соціальної ліцензії будівельного бізнесу. За прогнозами, чисельність ветеранів і членів їхніх родин може сягнути 4–5 млн осіб, що трансформує цю групу у вагомий соціально-політичний чинник [12]. За таких умов соціальна складова ESG вимагає переходу від разових благодійних практик до системних політик реінтеграції ветеранів, інклюзивності робочих місць і безбар'єрності житлового середовища. Компанії, які не адаптують свої HR-стратегії та продукти до цих потреб, ризикують втратити соціальну ліцензію на діяльність (Social License to Operate), що може проявлятися у зростанні суспільного спротиву, блокуванні будівельних проєктів або скороченні державної підтримки [13].

В умовах воєнного часу та повоєнного відновлення локальні громади трансформувалися з пасивних учасників відбудови в активних замовників і співрегуляторів будівельних проєктів. Посилення децентралізації та спрямування міжнародної допомоги безпосередньо на місцевий рівень зумовили їх утвердження як ключових стейкхолдерів будівельного сектору України. Громади володіють критично важливими ресурсами впливу, зокрема повноваженнями щодо розпорядження земельними ділянками, затвердження містобудівної документації та визначення пріоритетів відновлення інфраструктури, водночас безпосередньо зазнаючи наслідків неякісного або непрозорого будівництва.

У цьому контексті взаємодія між девелоперами та громадами часто набуває конфліктного характеру: прагнення бізнесу до оптимізації проєктів через підвищення щільності забудови та скорочення витрат суперечить вимогам громад щодо розвитку соціальної інфраструктури, екологічної безпеки та врахування довгострокових потреб територій. Ігнорування цих інтересів призводить до зростання соціального спротиву, затягування погоджувальних процедур або блокування реалізації проєктів.

Таким чином, локальні громади набувають атрибутів салієнтності не лише через легітимність своїх вимог, а й через зростаючу здатність безпосередньо впливати на хід і результати будівельних проєктів. У системі ESG-менеджменту це зумовлює перехід від формальних консультацій до інституціоналізованих механізмів залучення громад як повноцінних партнерів процесу відбудови.

Управлінський компонент ESG (Governance) в українських умовах виконує системоутворюючу

роль у забезпеченні сталості будівельного бізнесу. Історично галузь характеризувалася підвищеними ризиками непрозорості, неформальних управлінських практик і корупційних зловживань, що обмежувало довіру з боку інвесторів та суспільства. Повномасштабна війна загострила потребу в інституціоналізованих механізмах прозорості, підзвітності та контролю.

Ключовим інструментом у сфері повоєнного відновлення стало впровадження цифрової екосистеми DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка забезпечує наскрізну прозорість проєктів – від фіксації збитків до введення об'єктів в експлуатацію. На відміну від традиційних IT-рішень, DREAM функціонує як елемент системи публічного врядування у сфері відбудови (табл. 1). Інтеграція будівельних компаній з цією екосистемою виступає маркером управлінської доброчесності та відповідності принципам ESG, знижує інформаційну асиметрію, підвищує довіру міжнародних донорів і формує конкурентні переваги у доступі до фінансування та контрактів з відновлення.

Контрастним прикладом до практик інституціоналізованого корпоративного управління є ситуація навколо холдингової компанії «Київміськбуд». Криза 2024–2025 років, що супроводжувалася протестами інвесторів і зупинкою будівельних проєктів, стала наслідком системних прорахунків у компоненті урядування, передусім у сфері прозорості, комунікації та управління ризиками. Відсутність системної взаємодії з інвесторами, непрозора структура витрат і несвоечасна адаптація бізнес-моделі до умов воєнного часу призвели до стрімкої втрати довіри з боку ключових стейкхолдерів, що трансформувалася у кризу ліквідності. Спроби докапіталізації за рахунок міського бюджету наштовхнулися на суспільний спротив та вимоги щодо проведення незалежного аудиту, оновлення управлінської команди й підвищення рівня підзвітності.

Цей кейс демонструє, що в умовах трансформаційної економіки та воєнних ризиків масштаб компанії або її квазіпублічний статус не гарантують стабільності, а ігнорування принципів прозорого корпоративного управління призводить до системної втрати довіри з безпосередніми фінансовими та операційними наслідками.

Паралельно з трансформацією формальних інструментів корпоративного управління в Україні формується інституційне середовище, орієнтоване на впровадження стандартів ділової доброчесності та комплаєнсу. Важливу роль у цьому процесі відіграє Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу

Таблиця 1

Функціональна роль DREAM у балансуванні інтересів стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Інтерес	Функція DREAM	Результат балансування
Міжнародні донори	Цільове використання коштів, відсутність корупції	Автоматизований моніторинг, інтеграція з Prozorro	Зниження інформаційної асиметрії, підвищення довіри
Громади та громадськість	Контроль за якістю та строками, інклюзивність	Публічний доступ до даних, модулі е-демократії	Забезпечення підзвітності та соціальної участі
Будівельний бізнес	Рівний доступ до контрактів, прозорі правила	Єдиний цифровий пайплайн проєктів, чіткі критерії відбору	Мінімізація корупційних бар'єрів, здорова конкуренція
Держава	Ефективність управління, залучення інвестицій	Аналітика даних у реальному часі, стратегічне планування	Підвищення інституційної спроможності

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [14, 15]

(Ukrainian Network of Integrity and Compliance, UNIC), яка розглядає етичне ведення бізнесу як необхідну умову інтеграції компаній у глобальні ланцюги постачання та залучення іноземного фінансування [16]. Для будівельних компаній участь у UNIC і відповідність стандартам комплаєнсу виконують функцію інституційного сигналу для міжнародних донорів і фінансових організацій, фактично стаючи передумовою доступу до проєктів відновлення та інфраструктурних контрактів в умовах політики нульової толерантності до корупції [17, 18].

Соціальний компонент ESG у будівельному секторі України в умовах воєнного часу трансформувалася з інструменту благодійності у стратегічний чинник економічної стійкості галузі, спрямований на подолання дефіциту робочої сили та зниження соціальних ризиків, що безпосередньо впливають на безперервність виробничих процесів.

Будівельна галузь, як один із найбільших роботодавців для чоловічого населення, в умовах війни зіткнулася з необхідністю системної реінтеграції ветеранів у трудові та управлінські процеси. Повернення ветеранів до економічної діяльності потребує комплексних HR-політик, що враховують фізичні, психологічні та соціальні наслідки воєнного досвіду. Провідні компанії, зокрема Intergal-Bud та «Ковальська», впроваджують ветерано-центричні підходи, поєднуючи програми психосоціальної підтримки, адаптацію робочих місць і розвиток інклюзивної організаційної культури. Додаткову інституційну підтримку забезпечують спеціалізовані програми, зокрема проєкт «Практика», що сприяє переходу від сприйняття ветеранів як вразливої групи до їх розгляду як носіїв лідерського потенціалу.

Масова мобілізація працездатного населення зумовила гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у будівельних спеціальностях, що актуалізувало залучення жінок до професій, які раніше вважалися гендерно сегрегованими. Ініціативи Reskilling Ukraine та державні програми підготовки жінок до роботи з будівельною технікою демонструють прикладне застосування принципів ESG для кадрової стабілізації галузі, одночасно підвищуючи показники різноманітності та інклюзії й інвестиційну привабливість компаній [19, 20].

Окремим соціальним викликом повоєнного відновлення є забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб. Попри низьку маржинальність таких проєктів для приватного бізнесу, використання механізмів змішаного фінансування дозволяє поєднати соціальний вплив із економічною доцільністю. Показовим є проєкт доступного житла для ВПО у Київській області за фінансової підтримки ЄБРР у розмірі 100 млн євро, що ілюструє потенціал ESG-орієнтованих моделей фінансування соціально значущих ініціатив [21].

Екологічний компонент відбудови України часто розглядається як другорядний порівняно з потребою швидкого та економічно доступного відновлення інфраструктури. Водночас ігнорування екологічних стандартів формує суттєві довгострокові економічні ризики, зокрема у зв'язку із запровадженням механізму транскордонного вуглецевого коригування ЄС (СВАМ) та зростанням енергетичної вразливості будівельного сектору.

Повноцінне впровадження СВАМ з 2026 року створює структурні виклики для українських експор-

терів будівельних матеріалів, насамперед цементу, сталі та скла [22]. Високий вуглецевий слід виробництва за умов застарілих технологій підвищує ризик втрати доступу до європейського ринку або зростання експортних витрат, що стимулює компанії інвестувати в декарбонізацію навіть в умовах воєнного часу. Показовим є проєкт промислово-будівельної групи «Ковальська» зі створення заводу з виробництва екологічних газобетонних блоків за підтримки фонду Invest International, який демонструє економічну доцільність екологічних інвестицій через збереження експортного потенціалу та доступ до пільгового фінансування [22].

Масштабні руйнування інфраструктури зумовили утворення значних обсягів будівельних відходів, що актуалізувало впровадження моделей циркулярної економіки у процесах відновлення. Практика компанії Neo-Eco Ukraine у Гостомелі та Миколаєві ілюструє можливість повторного використання матеріалів та переробки будівельного сміття в межах ESG-орієнтованих рішень [23]. Такі моделі формують мультистейкхолдерний ефект, поєднуючи екологічні, соціальні та економічні вигоди для громад, донорів і бізнесу.

Зростання ризиків енергетичної нестабільності стимулює девелоперів до інтеграції міжнародних стандартів екологічної сертифікації (LEED, BREEAM) у практику проєктування та будівництва. Такі підходи застосовуються провідними компаніями, зокрема KAN Development та UDP, у масштабних девелоперських проєктах, включно з UNIT.City. Попри підвищення початкової вартості, енергоефективні рішення підвищують функціональну стійкість об'єктів в умовах енергетичних ризиків, знижуючи операційні витрати та підвищуючи їхню ринкову привабливість.

Узагальнення результатів емпіричного аналізу дозволило ідентифікувати базові архетипи стратегій ESG-менеджменту, що застосовуються українськими компаніями будівельного сектору (табл. 2).

Ідентифіковані архетипи відрізняються рівнем інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління, моделями взаємодії зі стейкхолдерами та здатністю компанії адаптуватися до регуляторних і воєнних викликів. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити вплив цих підходів на доступ до фінансових ресурсів, репутаційну стійкість і довгострокову конкурентоспроможність будівельних компаній.

Результати дослідження свідчать, що найбільш стійкими в умовах воєнних і регуляторних шоків є компанії, які інтегрували ESG-принципи безпосередньо у власну бізнес-модель, зокрема представники екосистемного та промислового типів стратегій. Натомість інерційні компанії з декларативним або факультативним впровадженням ESG демонструють обмежену адаптивність і підвищену вразливість до структурних викликів, спричинених війною. Таким чином, рівень інституційної інтеграції ESG виступає ключовим чинником довгострокової економічної стійкості галузі.

Водночас впровадження ESG-менеджменту у будівельному секторі України супроводжується системними протиріччями, зумовленими воєнними умовами та обмеженістю ресурсів. Одним із ключових є напруження між потребою оперативного забезпечення житлом і дотриманням європейських стандартів енергоефективності та сталого будівництва. За

Таблиця 2

Типологія ESG-стратегій у будівельному секторі України

Тип стратегії	Фокус (E/S/G)	Ключові інструменти	Приклад компанії	Результат балансування
Екосистемна	S + G (синергія)	Імпакт-інвестування, прозора структура власності, створення ком'юніті	Promprylad. Renovation	Створення стійкої коаліції інвесторів та громади; висока резильєнтність під час війни [34]
Промислова модернізація	E + G	Декарбонізація виробництва, залучення зеленого фінансування, цифровізація	ПБГ «Ковальська»	Збереження експортних ринків (СВАМ), доступ до технологічного капіталу [30]
Клієнтоцентрична	S + E	Інклюзивний дизайн, безпекова інфраструктура, енергоефективність	KAN, Intergal-Bud	Залучення преміального клієнта, підтримка репутації надійного забудовника [25]
Інерційна (Реактивна)	Відсутність системи	Ситуативна благодійність, ігнорування звітності	Київміськбуд (до кризи)	Втрата довіри, фінансова нестабільність, конфлікти з інвесторами [20]

Джерело: розроблено автором на основі кейс-стаді

умов обмежених бюджетів «зелені» технології часто поступаються короткостроковим технічним рішенням, а подолання цього розриву можливе шляхом компенсації «зеленої дельти» через цільове субсидування з боку міжнародних фінансових інституцій і донорських програм [24].

Активізація ESG-дискурсу водночас підвищує ризик поширення імітаційних стратегій (грінвошингу), коли компанії декларують окремі соціальні або екологічні ініціативи без системної трансформації корпоративного управління чи екологічного впливу. Відсутність національної системи верифікації нефінансової звітності посилює інформаційну асиметрію та ускладнює ідентифікацію реальних лідерів ESG-трансформації, що підвищує роль громадянського суспільства, аналітичних центрів і незалежних медіа як інститутів зовнішнього контролю.

Окремим викликом залишається обмеженість даних для реалізації екологічного виміру ESG, зокрема щодо оцінки вуглецевого сліду продукції та проєктів (embodied carbon). Формування національних баз екологічних декларацій продукції (EPD) в Україні перебуває на початковій стадії, а використання європейських коефіцієнтів не завжди є коректним з огляду на відмінності в енергетичному балансі та технологіях, що зумовлює потребу у розробці національних методологічних підходів, адаптованих до умов воєнного часу.

Висновки. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнення. По-перше, ESG-менеджмент виконує функцію фільтра доступу до капіталу відновлення, оскільки залучення фінансових ресурсів у межах міжнародних програм дедалі жор-

сткіше обумовлюється відповідністю екологічним, соціальним і управлінським стандартам. По-друге, управлінський компонент ESG (Governance) має системоутворюючий характер: без прозорих механізмів власності, комплаєнсу та підзвітності, зокрема інтеграції з цифровою екосистемою DREAM і стандартами доброчесності UNIC, реалізація екологічних і соціальних ініціатив залишається фрагментарною або декларативною. По-третє, ветеранська спільнота утверджується як ключовий стейкхолдер будівельного сектору, а здатність компаній інтегрувати ветеранів у трудові та управлінські процеси безпосередньо впливає на їхню соціальну ліцензію на діяльність і довгострокову економічну ефективність.

З огляду на це, для будівельних компаній доцільним є перехід від ситуативних практик корпоративної соціальної відповідальності до системних ESG-стратегій, інтегрованих в операційну й інвестиційну діяльність, з акцентом на цифрові інструменти прозорості, реінтеграцію ветеранів і розширення участі жінок у технічних та управлінських професіях.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням емпіричного аналізу впровадження ESG-менеджменту на мікрорівні компаній і проєктів відновлення, зокрема в частині оцінки зв'язку між рівнем інтеграції ESG-принципів, фінансовою стійкістю та доступом до міжнародного фінансування. Окремої уваги потребують кількісні дослідження динаміки салієнтності стейкхолдерів і роль цифрових екосистем управління відновленням у зниженні інформаційної асиметрії та корупційних ризиків у будівельному секторі.

Література:

1. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Press Release. 25 Feb. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 853–886. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
3. Aaltonen K., Kujala J., Oijala T. Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*. 2008. Vol. 26, No. 5. P. 509–516. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.004>
4. Bamiatzi V., Brieger S. A., Karakulak Ö., Kinderman D., Manning S. The Rise of Partisan CSR: Corporate Responses to the Russia-Ukraine War. *Journal of Business Ethics*. 2025. Vol. 198, No. 2. P. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9>
5. Melnyk A., Bazir A. ESG in Ukraine: Is everybody faking it? How can real change happen? Master's thesis. Kyiv School of Economics. 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/07/Melnyk-Bazir-BE25_-_ESG-IN-UKRAINE_-IS-EVERYONE-FAKING-IT_-HOW-CAN-REAL-CHANGE-HAPPEN_.pdf

6. International Institute for Sustainable Development (IISD). Building Forward Better: Review of sustainable recovery frameworks and lessons for Ukraine. IISD Brief. July 2025. URL: <https://www.iisd.org/publications/brief/building-forward-better-sustainable-recovery-ukraine> (дата звернення: 05.11.2025).
7. Jones T. M., Harrison J. S., Felps W. How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 2018. Vol. 43, No. 3. P. 371–391. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
8. Chen X., Liu Y., Locatelli G., He Q., Zhang X. Exploring dynamics of stakeholder salience and functional roles in megaproject collaborative innovation system: insights from the Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2024. Vol. 31, No. 12. P. 3456–3478. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2023-0915>
9. Poliukh A., Hutson N. Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International Post-War Reconstruction Practices. Kyiv: KSE Institute, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf (дата звернення: 22.10.2025).
10. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Ukraine to rebuild infrastructure with support from Ukraine First Initiative. *EBRD News*. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukraine-to-rebuild-infrastructure-with-support-from-ukraine-first-initiative.html>
11. Volintiru O., Kravets O. Ukraine Stakeholders: Challenges and Opportunities for Inclusive and Sustainable Recovery. Atlantic Council & German Marshall Fund Report. April 2025. URL: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-04/Volintiru%20%26%20Kravets%20-%20Ukraine%20stakeholders%20-%20report.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
12. Democracy Endowment. From the front line to civic leadership: How Ukraine's veterans are driving democratic recovery. Democracy Endowment Country Update. 2025. URL: <https://democracyendowment.eu/country-updates/from-the-front-line-to-civic-leadership-how-ukraines-veterans-are-driving-democratic-recovery>
13. Denner N., Koch T., Dahlke J. Companies as critics, adapters, and pioneers: Motives, strategies, and risks of corporate social advocacy. *International Journal of Strategic Communication*. 2025. Vol. 19, No. 4. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2466505>
14. Center for Strategic and International Studies (CSIS). Removing Bottlenecks for the Private Sector: Ukraine's Current State of Reforms. CSIS Analysis. 3 Sept. 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/removing-bottlenecks-private-sector>
15. Open Government Partnership. Ukraine – Commitment UA0101: Open Contracting for Public Procurement. Open Government Partnership – Commitments. 2025. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/commitments/ua0101/> (дата звернення: 19.11.2025).
16. Ukrainian Network of Integrity and Compliance (UNIC). UNIC - Home. 2025. URL: <https://unic.org.ua/en/> (дата звернення: 21.11.2025).
17. Basel Institute on Governance. Introducing Ukrainian Network of Integrity and Compliance, new member of the B20 Collective Action Hub. Basel Institute on Governance Blog. 12 Mar. 2025. URL: <https://baselgovernance.org/blog/introducing-ukrainian-network-integrity-and-compliance-new-member-b20-collective-action-hub>
18. UN Global Compact. Ukrainian companies battle corruption as war rages. UN Global Compact Compact Journal. 08 Oct. 2024. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/commitments/ua0101/> (дата звернення: 13.11.2025).
19. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). EBRD and EU support a €100 million affordable housing initiative to support Ukraine's recovery. *EBRD News*. 10 Dec. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebd-launches--100-million-affordable-housing-initiative-in-ukra.html>
20. Stockholm Environment Institute (SEI). National Comprehensive Green Transition Assessment Report for Ukraine. SEI Report. May 2025. URL: <https://www.sei.org/wp-content/uploads/2023/07/nationalcomprehensiveassessment-ukraine.pdf>
21. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Corporate Response to the War in Ukraine: Stakeholder Governance or Stakeholder Pressure? Harvard Law School Forum on Corporate Governance Blog. 6 Sept. 2022. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/09/06/corporate-response-to-the-war-in-ukraine-stakeholder-governance-or-stakeholder-pressure/>
22. Lyulyov O., Chygyryn O., Pimonenko T., Kwilinski A. Stakeholders' Engagement in the Company's Management as a Driver of Green Competitiveness within Sustainable Development. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 9. Article 7249. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097249>
23. Ministry of Foreign Affairs of Denmark / Embassy of Denmark in Ukraine. Priority Investment Program (PIP) for Waste Management Sector - Annex to Roadmap Report (Mykolaiv Masterplan). Assistance to the Development of the Mykolaiv Masterplan - Solid Waste Management. April 2024. URL: https://ukraine.um.dk/en/-/media/country-sites/ukraine-en/news/2025/pdfs_speeches_etc/mk-dk-partnership_masterplan/waste/09-annex-to-roadmap_pip_waste.ashx
24. Holovko I., Haug C. Rebuilding Ukraine: Principles for a Green Post-War Reconstruction. adelphi Report. January 2023. URL: https://www.adelphi.de/system/files/mediathek/bilder/Rebuilding%20Ukraine_adelphi_January_2023_final.pdf

References:

1. World Bank (2025). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Press Release. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed November 14, 2025).
2. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, no. 22 (4), pp. 853–886. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
3. Aaltonen, K., Kujala, J., & Oijala, T. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, no. 26 (5), pp. 509–516. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.004>
4. Bamiatzi, V., Brieger, S. A., Karakulak, Ö., Kinderman, D., & Manning, S. (2025). The rise of partisan CSR: Corporate responses to the Russia-Ukraine war. *Journal of Business Ethics*, no. 198 (2), pp. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9>
5. Melnyk, A., & Bazir, A. (2025). *ESG in Ukraine: Is everybody faking it? How can real change happen?* Master's thesis. Kyiv School of Economics. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/07/Melnyk-Bazir-BE25_-_ESG-IN-UKRAINE_-_IS-EVERYONE-FAKING-IT_-HOW-CAN-REAL-CHANGE-HAPPEN_.pdf

6. International Institute for Sustainable Development (IISD) (2025). Building Forward Better: Review of sustainable recovery frameworks and lessons for Ukraine. IISD Brief. Available at: <https://www.iisd.org/publications/brief/building-forward-better-sustainable-recovery-ukraine> (accessed November 5, 2025).
7. Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, no. 43 (3), pp. 371–391. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
8. Chen, X., Liu, Y., Locatelli, G., He, Q., & Zhang, X. (2024). Exploring dynamics of stakeholder salience and functional roles in megaproject collaborative innovation systems: Insights from the Hong Kong-Zhuhai-Macao Bridge. *Engineering, Construction and Architectural Management*, no. 31 (12), pp. 3456–3478. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2023-0915>
9. Poliukh, A., & Hutson, N. (2025). Transport infrastructure amid protracted war: Challenges for Ukraine and insights from international post-war reconstruction practices. Kyiv: KSE Institute. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf (accessed October 22, 2025).
10. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2025). Ukraine to rebuild infrastructure with support from Ukraine First Initiative. EBRD News. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukraine-to-rebuild-infrastructure-with-support-from-ukraine-first-initiative.html>
11. Volintiru, O., & Kravets, O. (2025). Ukraine stakeholders: Challenges and opportunities for inclusive and sustainable recovery. Atlantic Council & German Marshall Fund Report. Available at: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-04/Volintiru%20%26%20Kravets%20-%20Ukraine%20stakeholders%20-%20report.pdf> (accessed November 9, 2025).
12. Democracy Endowment (2025). From the front line to civic leadership: How Ukraine’s veterans are driving democratic recovery. Democracy Endowment Country Update. Available at: <https://democracyendowment.eu/country-updates/from-the-front-line-to-civic-leadership-how-ukraines-veterans-are-driving-democratic-recovery>
13. Denner, N., Koch, T., & Dahlke, J. (2025). Companies as critics, adapters, and pioneers: Motives, strategies, and risks of corporate social advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, no. 19 (4), pp. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2466505>
14. Center for Strategic and International Studies (CSIS) (2024). Removing bottlenecks for the private sector: Ukraine’s current state of reforms. CSIS Analysis. Available at: <https://www.csis.org/analysis/removing-bottlenecks-private-sector>
15. Open Government Partnership (2025). Ukraine – Commitment UA0101: Open contracting for public procurement. Open Government Partnership – Commitments. Available at: <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/commitments/ua0101/> (accessed November 19, 2025).
16. Ukrainian Network of Integrity and Compliance (UNIC) (2025). *UNIC – Home*. Available at: <https://unic.org.ua/en/> (accessed November 21, 2025).
17. Basel Institute on Governance (2025). Introducing Ukrainian Network of Integrity and Compliance, new member of the B20 Collective Action Hub. Basel Institute on Governance Blog. Available at: <https://baselgovernance.org/blog/introducing-ukrainian-network-integrity-and-compliance-new-member-b20-collective-action-hub>
18. UN Global Compact (2024). Ukrainian companies battle corruption as war rages. UN Global Compact – Compact Journal. Available at: <https://unglobalcompact.org/compactjournal/ukrainian-companies-battle-corruption-war-rages> (accessed November 13, 2025).
19. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2025). EBRD and EU support a €100 million affordable housing initiative to support Ukraine’s recovery. EBRD News. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-launches--100-million-affordable-housing-initiative-in-ukra.html> (accessed December 18, 2025).
20. Stockholm Environment Institute (SEI) (2025). National comprehensive green transition assessment report for Ukraine. SEI Report. Available at: <https://www.sei.org/wp-content/uploads/2023/07/nationalcomprehensiveassessment-ukraine.pdf>
21. Harvard Law School Forum on Corporate Governance (2022). Corporate response to the war in Ukraine: Stakeholder governance or stakeholder pressure? Harvard Law School Forum on Corporate Governance Blog. Available at: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/09/06/corporate-response-to-the-war-in-ukraine-stakeholder-governance-or-stakeholder-pressure/>
22. Lyulyov, O., Chyryn, O., Pimonenko, T., & Kwilinski, A. (2023). Stakeholders’ engagement in the company’s management as a driver of green competitiveness within sustainable development. *Sustainability*, no. 15 (9). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097249>
23. Ministry of Foreign Affairs of Denmark / Embassy of Denmark in Ukraine (2024). Priority investment program (PIP) for waste management sector – Annex to roadmap report (Mykolaiv masterplan). Assistance to the Development of the Mykolaiv Masterplan – Solid Waste Management. Available at: https://ukraine.um.dk/en/-/media/country-sites/ukraine-en/news/2025/pdfs_speeches_etc/mk-dk-partnership_masterplan/waste/09-annex-to-roadmap_pip_waste.ashx
24. Holovko, I., & Haug, C. (2023). Rebuilding Ukraine: Principles for a green post-war reconstruction. adelphi Report. Available at: https://www.adelphi.de/system/files/mediathek/bilder/Rebuilding%20Ukraine_adelphi_January_2023_final.pdf

Стаття надійшла: 21.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 17.12.2025