

novi tsyfrovoi koherentnosti [Enterprise Transformation Management Based on Digital Coherence]. *Biznes Inform*, 6, 104–111.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

Skorokhod I. S., Vlasenko T. O. & Sukachova S. M. (2024). Stratehii adaptatsii maloho ta serednoho biznesu do tsyfrovoi ekonomiky [Adaptation Strategies of Small and Medium Businesses to the Digital Economy]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 12.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130>

Terletska Yu. O. (2024). Upravlinnia protsesom adaptatsii subiekta pidprijemnytskoi diialnosti do novykh vyklykiv [Managing the Process of Adaptation of a Business Entity to New Challenges]. *Molodyi vchenyi*, 5, 134–137.
<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-11>

Umanets T. V., Shlafman N. L. & Bondarenko O. V. (2023). Instytutsionalna dominanta adaptatsii upravlinnia biznes-protsesamy do umov rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini [Institutional Dominant of Adapting Business Process Management to the Conditions of Information Society Development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45>

Verbovskiy I. A. & Serdiukov K. S. (2025). Tsyfrova transformatsiia upravlinskykh system pidprijemstv: stratehii adaptatsii ta innovatsiini mozhlyvosti menezhmentu [Digital Transformation of Enterprise Management Systems: Adaptation Strategies and Innovative Management Opportunities]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 47, 32–44.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17594100>

Zavrazhnyi K., Sotnyk I. & Kulyk A. (2025). Conceptual model of enterprise digital transformation management for ensuring sustainable regional development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 76.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-44>

Науковий керівник – Карлова О. А.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (м. Харків)

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.12.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.12.2025

УДК 338.45:69:658.5
JEL: L74; M14; Q01
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-499-509>

ВІД CSR ДО ESG 2.0: ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

©2025 **НОТЕВСЬКИЙ Є. В.**

УДК 338.45:69:658.5
JEL: L74; M14; Q01

Нотевський Є. В. Від CSR до ESG 2.0: еволюція управлінських підходів у будівельній галузі України

У статті досліджено еволюцію управлінських підходів у будівельній галузі України в контексті переходу від традиційної моделі корпоративної соціальної відповідальності (CSR) до розширеної стратегічної концепції ESG 2.0. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації українського будівельного бізнесу до вимог європейської інтеграції, «Європейського зеленого курсу», механізму транскордонного вуглецевого коригування (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM) та умов доступу до міжнародного фінансування у процесі повоєнної відбудови. Метою дослідження є комплексний аналіз трансформації управлінських підходів у будівельній галузі України, визначення ключових драйверів і бар'єрів впровадження ESG 2.0, а також обґрунтування ролі цифрових інструментів як основи прозорого та ефективного управління. Для досягнення поставленої мети застосовано методи теоретичного узагальнення, ретроспективного та системного аналізу, нормативно-правового аналізу, контент-аналізу корпоративних матеріалів і кейс-стаді. У статті доведено, що обмеження CSR переважно інструментальним і репутаційним підходами не відповідає сучасним викликам будівельної галузі. Показано, що ESG 2.0 передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегічне управління, операційні процеси та інвестиційні рішення компаній. Проаналізовано практики провідних українських девелоперів і промислово-будівельних груп, виявлено розрив між декларативними заявами та фактичним рівнем упровадження ESG-інструментів. Особливу увагу приділено ролі цифровізації та інноваційних технологій – BIM, цифрових двійників та екосистеми DREAM – як інструментів забезпечення прозорості, підзвітності та управлінської ефективності в процесах відбудови. Обґрунтовано, що без переходу до ESG 2.0 українські будівельні підприємства стикаються зі зростанням стратегічних і фінансових ризиків, зокрема з ризиком втрати доступу до міжнародних фінансових ресурсів. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку будівельних компаній, розробці галузевої політики сталого розвитку та вдосконаленні механізмів управління проектами повоєнної відбудови України.

Ключові слова: CSR, ESG 2.0, будівельна галузь, сталий розвиток, цифровізація, повоєнна відбудова, інновації, ризики.

Табл.: 1. **Бібл.:** 27.

Нотевський Євгеній В'ячеславович – аспірант кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна); президент ГО «МООЛМС «Молодь – майбутнє нації» (вул. Олексія Вадатурського, 7, Миколаїв, 54006, Україна)

E-mail: evgeniynotevskiyenot@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7000-5092>

Notevskiy Ye. V. From CSR to ESG 2.0: The Evolution of Managerial Approaches in Ukraine's Construction Industry

The article explores the evolution of managerial approaches in Ukraine's construction sector in the context of the transition from the traditional corporate social responsibility (CSR) model to the expanded strategic ESG 2.0 conception. The relevance of the topic stems from the need for the Ukrainian construction industry to adapt to the requirements of European integration, the European Green Deal, the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), and the conditions for accessing international financing in the process of postwar reconstruction. The study aims to provide a comprehensive analysis of the transformation of managerial approaches in Ukraine's construction sector, identify the key drivers and barriers to implementing ESG 2.0, and substantiate the role of digital tools as the basis for transparent and efficient management. To achieve this objective, methods of theoretical generalization, retrospective and systemic analysis, legal and regulatory analysis, content analysis of corporate materials, and case studies were employed. The article demonstrates that restricting CSR primarily to instrumental and reputational approaches does not address the current challenges of the construction industry. It is shown that ESG 2.0 involves integrating environmental, social, and governance principles into strategic managerial, operational processes, and companies' investment decisions. The practices of leading Ukrainian developers and industrial-construction groups are analyzed, revealing a gap between declarative statements and the actual implementation of ESG tools. Special attention is given to the role of digitalization and innovative technologies – BIM, digital twins, and the DREAM ecosystem – as instruments to ensure transparency, accountability, and managerial efficiency in reconstruction processes. It is substantiated that without a transition to ESG 2.0, Ukrainian construction enterprises face increasing strategic and financial risks, including the risk of losing access to international financial resources. The research findings can be used in shaping development strategies for construction companies, formulating industry policies for sustainable development, and enhancing project managerial mechanisms for Ukraine's postwar reconstruction.

Keywords: CSR, ESG 2.0, construction sector, sustainable development, digitalization, postwar reconstruction, innovation, risks.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 27.

Notevskiy Yevhenii V. – Postgraduate Student of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine); President of PO «MOOLMS «Youth – the Future of the Nation» (7 Oleksiy Vadatursky Str., Mykolaiv, 54006, Ukraine)

E-mail: evgeniyotevskiyenot@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7000-5092>

На сучасному етапі розвитку світової економічної системи спостерігається глибинний системний зсув у парадигмі корпоративного управління, який фундаментально трансформує архітектуру взаємовідносин між бізнесом, суспільством і навколишнім середовищем. Будівельна галузь, будучи одним із найбільш ресурсомістких та інерційних секторів економіки, стала однією з ключових сфер цієї трансформації. Традиційна управлінська модель, орієнтована на максимізацію короткострокової акціонерної вартості (*shareholder value*), поступово поступається місцем стейкхолдерській управлінській концепції, у межах якої ключовим критерієм успіху стає створення довгострокової цінності для широкого кола зацікавлених сторін: інвесторів, працівників, місцевих громад, клієнтів та екосистеми в цілому. Для України цей глобальний тренд накладається на безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, руйнуванням критичної інфраструктури та необхідністю повоєнного відновлення, яке має відбуватися за принципово новими стандартами.

Еволюція управлінських підходів у вітчизняному будівництві проходить складний шлях від класичної корпоративної соціальної відповідальності (*Corporate Social Responsibility – CSR*), яка часто мала характер ситуативної благодійності або маркетингового інструменту, до системної імплементації стандартів ESG (*Environmental, Social, Governance*). Більше того, в умовах загострення кліматичної кризи та посилення регуляторного

тиску з боку Європейського Союзу, в орбіті нормативно-економічного простору якого перебуває Україна, виникає потреба в переході до концепції ESG 2.0. Ця новітня ітерація управлінської філософії передбачає не просто дотримання формальних вимог (*compliance*) чи мінімізацію негативного впливу, а глибоку інтеграцію принципів сталості в операційну стратегію, фінансове планування та інноваційну діяльність компаній. ESG 2.0 розглядає сталий розвиток як драйвер створення вартості, каталізатор інновацій та інструмент забезпечення резильєнтності бізнесу в умовах зовнішніх шоків.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена об'єктивною необхідністю гармонізації українських будівельних практик з вимогами «Європейського зеленого курсу» (*European Green Deal*) та механізмом транскордонного вуглецевого коригування (*Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM*). Повоєнна відбудова України, яку часто розглядають як «план Маршалла XXI століття», потребуватиме значних фінансових ресурсів, доступ до яких визначатиметься відповідністю реципієнтів критеріям ESG. Міжнародні фінансові інституції, такі як IFC, ЄБРР та ЕІВ, уже інтегрують вимоги щодо екологічної та соціальної відповідальності у свої кредитні політики, визначаючи умови доступу до фінансових ресурсів залежно від відповідності компаній ESG-стандартам. Таким чином, перехід від формального CSR до інтегрованого ESG 2.0 стає питанням

не просто репутації, а економічного виживання та стратегічної конкурентоспроможності українських будівельних підприємств на глобальному ринку.

Проблематика трансформації управлінських підходів у контексті сталого розвитку знаходиться у фокусі уваги світової та вітчизняної наукової спільноти. Зокрема, вагомий внесок у дослідження фінансових аспектів ESG зробили В. Мазурик і М. Бандурка. У своїй роботі вони акцентують увагу на необхідності трансформації бухгалтерського обліку з урахуванням ефекту соціальних та екологічних інвестицій. Автори доводять, що інтеграція нефінансових показників у систему стратегічного обліку має пряму кореляцію з позитивною фінансовою динамікою підприємства. На прикладі міжнародних корпорацій вони демонструють зв'язок між CSR-інвестиціями та зростанням ринкової капіталізації, що є критично важливим аргументом для переконання власників українських будівельних компаній у доцільності переходу до ESG. Запропонована ними модель стратегічного обліку, що поєднує операційні метрики з індикаторами ESG, створює методологічне підґрунтя для монетизації сталого розвитку [1].

Проблематику стратегічного управління в умовах невизначеності та кризи, що є характерним для сучасного стану будівельної галузі України, глибоко досліджують Л. М. Шимановська-Діанич та О. В. Лозова. У своїй публікації вони обґрунтовують доцільність застосування сценарного підходу для оцінки ефективності управлінських рішень. Розроблена ними авторська концепція Індексу сценарної ефективності є інноваційним інструментом, що дозволяє інтегрувати критерії екологічної та соціальної відповідальності у процес прийняття рішень. Виділення ними сценаріїв «Швидкого відновлення», «Зеленого компромісу» та «Промислової інерції» надає цінну аналітичну рамку для прогнозування траєкторій розвитку галузі в повенний період [2].

Технологічний аспект переходу до нових управлінських стандартів висвітлено у праці О. Ф. Яценка, Д. А. Макатори, Р. А. Кубанова та ін. Автори детально аналізують теоретико-методологічні засади впровадження BIM-технологій (*Building Information Modeling*) у діяльність будівельних компаній. Вони розглядають BIM не лише як інструмент проектування, а як комплексну управлінську технологію, що забезпечує прозорість, контроль ресурсів та мінімізацію помилок, що прямо корелює з принципами урядування у тріаді ESG. Їхні дослідження підтверджують, що цифровізація є необхідною передумовою для достовірної ESG-звітності та підвищення економічної ефективності будівництва [3].

Питання економічної безпеки будівельних підприємств у контексті сталого розвитку підіймаються у статтях, присвячених експрес-оцінці рівня безпеки. Автори пропонують методологію, що базується на оцінці ефективності управління контрагентами та підрядниками. Це особливо актуально в контексті ESG, де відповідальність компанії поширюється на весь ланцюг постачання. Прозорість відносин з підрядниками та дотримання ними етичних і екологічних норм стають критичними факторами безпеки бізнесу [2].

Загальні тенденції впровадження ESG у будівництві та огляд бар'єрів розглядаються у низці наукових праць, де наголошується на тому, що підприємства з низькими показниками ESG стикаються зі зростаючими труднощами у залученні споживачів та інвесторів. Автори підкреслюють, що сучасні споживачі все більше орієнтуються на етичні та екологічні стандарти, що створює ринковий тиск на девелоперів [4; 5].

Попри значний науковий доробок, аналіз літератури свідчить про фрагментарність досліджень щодо комплексної трансформації управлінських моделей в умовах екстремальних зовнішніх викликів. Більшість робіт розглядають окремі аспекти, наприклад облік, технології, безпека тощо, ізольовано, не формуючи цілісної картини переходу від парадигми CSR до ESG 2.0 як системної відповіді на виклики війни та євроінтеграції.

Поглиблений аналіз наукового дискурсу та практичного досвіду функціонування будівельної галузі України дозволяє ідентифікувати низку критичних прогалин і невирішених проблем, які потребують нагальної уваги.

По-перше, існує суттєвий концептуальний розрив у розумінні сутності ESG серед учасників ринку. Як свідчать дані Європейської Бізнес-Асоціації та аналітичні звіти, значна частина українського бізнесу продовжує ототожнювати ESG з традиційною благодійністю (CSR) або суто екологічними заходами. Відсутнє глибинне розуміння ESG 2.0 як інструменту управління фінансовими ризиками та створення вартості. Це призводить до імітації діяльності, коли компанії звітують про «висадку дерев», ігноруючи системні проблеми енергоефективності, вуглецевого сліду матеріалів та корпоративного управління [6].

По-друге, проблема верифікації даних і ризик «грінвошингу» (*greenwashing*), тобто практики формального декларування екологічної відповідальності без її реального впровадження, посилюються в умовах війни. Обмежений доступ до окремих об'єктів, порушення функціонування систем моніторингу та зниження інституційної спромож-

ності державного екологічного контролю ускладнюють забезпечення належної якості та достовірності нефінансової звітності. Водночас в Україні відсутні усталені національні механізми незалежної верифікації ESG-показників, які користувалися б довірою міжнародних інвесторів.

По-третє, недостатньо дослідженим залишається питання адаптації українських виробників будівельних матеріалів до механізму СВAM. Попри наявність загальних оцінок впливу СВAM на економіку, бракує детальних галузевих стратегій декarbonізації для виробників цементу, сталі та скла, які є основою будівельного експорту. Вплив «вуглецевого кордону» на конкурентоспроможність української продукції потребує детального сценарного моделювання [7; 8].

По-четверте, роль цифрових екосистем, таких як DREAM (*Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management*), у забезпеченні прозорості та імплементації ESG-стандартів є новим феноменом, який ще не отримав належного наукового осмислення. Механізми інтеграції екологічних і соціальних даних у цифрові платформи управління будівельною потребою детального вивчення як інноваційний інструмент урядування [9; 10].

По-п'яте, практично відсутні дослідження, що пов'язують психологічні аспекти прийняття управлінських рішень, зокрема когнітивні викривлення, сценарне мислення з ефективністю впровадження ESG-стратегій у будівельних компаніях в умовах перманентного стресу та невизначеності війни.

Метою дослідження є комплексний аналіз еволюції управлінських підходів у будівельній галузі України, визначення драйверів і бар'єрів переходу від моделі корпоративної соціальної відповідальності (CSR) до стратегічної концепції ESG 2.0, а також обґрунтування напрямів імплементації цих стандартів у контексті повоєнної відбудови та європейської інтеграції. Для досягнення поставленої мети в дослідженні передбачено розв'язання таких завдань:

- ✦ розкрити етимологію та сутнісні відмінності понять CSR, ESG та ESG 2.0, простеживши контекстуальну еволюцію управлінської думки від ситуативної благодійності до інтегрованої стратегії сталості;
- ✦ проаналізувати вплив нормативно-правового поля Європейського Союзу (EU Green Deal, СВAM, Ukraine Facility) на умови впровадження ESG-підходів у діяльність українських будівельних підприємств;
- ✦ оцінити поточний стан інтеграції ESG-практик провідними гравцями будівельного ринку України (ПБГ «Ковальська», KAN Development, City One Development, DIM

Group), виявивши розриви між декларативними заявами та фактичними управлінськими рішеннями;

- ✦ дослідити роль цифрових технологій (BIM, Digital Twins, екосистема DREAM) як інструментарію забезпечення прозорості й ефективності управління проектами повоєнної відбудови;
- ✦ узагальнити ключові передумови переходу будівельної галузі України до ESG 2.0 у контексті доступу до міжнародного фінансування та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Методична архітектура дослідження ґрунтується на комплексному використанні загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечує логічну послідовність та обґрунтованість отриманих висновків.

Методи теоретичного узагальнення та ретроспективного аналізу застосовано для дослідження еволюції концепцій CSR, ESG та ESG 2.0 і систематизації наукових підходів до управління сталим розвитком. Системний та інституційний підходи використано для аналізу будівельної галузі як складної соціально-економічної системи, що функціонує в умовах регуляторних та інституційних трансформацій.

Контент-аналіз корпоративної звітності, публічних заяв і відкритих інформаційних ресурсів компанії дозволив оцінити практики впровадження ESG і виявити розриви між задекларованими намірами та фактичними управлінськими рішеннями. Нормативно-правовий аналіз використано для дослідження впливу ключових ініціатив Європейського Союзу та України (European Green Deal, СВAM, Ukraine Facility, екосистема DREAM) на формування стратегій розвитку будівельних підприємств.

Метод кейс-стаді застосовано для поглибленого аналізу практик інтеграції ESG на прикладі провідних компаній будівельного ринку України. Сценарний підхід використано для узагальнення можливих траєкторій розвитку галузі залежно від глибини впровадження принципів сталого розвитку.

Логіка дослідження передбачає рух від теоретичного аналізу до оцінки регуляторного середовища та практик компаній, із подальшим синтезом результатів у вигляді висновків і прогнозів.

Теоретичне осмислення трансформації управлінських підходів у будівельній галузі ґрунтується на еволюції від корпоративної соціальної відповідальності (CSR), що переважно реалізовувалася у формі ситуативної благодійності, до концепції ESG 2.0, орієнтованої на створення довгострокової економічної вартості. Еволюція

управлінських підходів у контексті взаємодії бізнесу та суспільства пройшла довгий шлях, який можна умовно розділити на три ключові етапи: традиційна корпоративна соціальна відповідальність (CSR), перша хвиля ESG (ESG 1.0) та сучасна парадигма ESG 2.0. Розуміння цих відмінностей є критичним для діагностики стану українського будівельного сектора.

CSR історично фокусувалася на моральних зобов'язаннях бізнесу перед суспільством. В Україні цей етап характеризувався переважно благодійною діяльністю: спонсоруванням міських свят, точковою допомогою дитячим будинкам або, в контексті девелопменту, наприклад, облаштуванням дитячих майданчиків поряд із новобудовами тощо. Ключова проблема CSR полягала в її відокремленості від основної бізнес-стратегії. Бюджети на CSR часто розглядалися як витрати на маркетинг або формування відносин з органами місцевого самоврядування, а не як інвестиції. Такий підхід часто призводив до несистемності та залежності від волі власника бізнесу, а не від інституційних процедур.

Підхід ESG 1.0 ознаменував перехід від якісних описів «хороших справ» до кількісних показників. Інвестори почали приділяти увагу даним про викиди, енергоспоживання, плинність кадрів та структуру управління, а головним драйвером стало управління ризиками. Компанії почали усвідомлювати, що екологічні катастрофи або соціальні конфлікти можуть мати прямий негативний вплив на фінансові результати. В Україні цей етап почав зароджуватися під тиском міжнародних кредиторів, але часто зводився до фор-

мального дотримання вимог (*compliance*) без глибокої трансформації бізнес-процесів.

ESG 2.0 – це якісно новий рівень, який передбачає інтеграцію принципів сталості в базові управлінські процеси та бізнес-модель компанії та своєрідний перехід від «захисту вартості» (мінімізація ризиків) до «створення вартості». ESG 2.0 розглядає екологічні та соціальні виклики як можливості для інновацій (табл. 1). Для будівництва це означає не просто утеплення фасадів, а перехід до принципів циркулярної економіки, використання матеріалів з низьким вуглецевим слідом, впровадження цифрових двійників для оптимізації експлуатації та створення інклюзивних просторів, що підвищують капіталізацію нерухомості.

Як зазначається в дослідженні В. Мазурика та М. Бандурки [1], монетизація CSR через стратегічний облік дозволяє продемонструвати відчутний зв'язок між соціальними інвестиціями та зростанням ринкової капіталізації. Це підтверджує, що українська наука вже формує теоретичне підґрунтя для переходу до ESG 2.0, пропонуючи моделі, які дозволяють говорити мовою цифр, зрозумілою для фінансових директорів та інвесторів.

Трансформація управлінських підходів у будівельній галузі України значною мірою зумовлюється впливом європейського нормативно-правового поля, яке формує регуляторні умови запровадження ESG-практик. Український будівельний бізнес функціонує в умовах посиленого регуляторного впливу Європейського Союзу. У сучасних умовах євроінтеграція реалізується через систему технічних та економічних регуляторних вимог, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність українських підприємств.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика еволюційних етапів управлінських підходів

Критерій порівняння	CSR (Традиційна КСВ)	ESG 1.0 (Управління ризиками)	ESG 2.0 (Створення вартості)
Основний мотив	Благодійність, репутація, «ліцензія на діяльність»	Відповідність вимогам (<i>compliance</i>), тиск інвесторів	Стратегічна перевага, інновації, доступ до капіталу
Зв'язок зі стратегією	Периферійний, відокремлений	Частково інтегрований в операційні процеси	Повністю інтегрований в бізнес-модель
Ключові метрики	Суми пожертв, кількість заходів (якісні)	Викиди CO ₂ , споживання води, травматизм (кількісні)	Фінансовий вплив нефінансових факторів (монетизація)
Горизонт планування	Короткостроковий (річний бюджет)	Середньостроковий	Довгостроковий (життєвий цикл активу)
Приклад в будівництві	Ремонт школи в районі забудови	Сертифікація ISO 14001, енергоефективні вікна	Життєвий цикл будівлі (LCA), «зелений» бетон, цифрові двійники

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 11].

Формування та запровадження ESG-практик у будівельній галузі України значною мірою визначається регуляторними імперативами Європейського Союзу, ключовими з яких є ініціатива Європейського зеленого курсу та механізм транскордонного вуглецевого коригування (СВАМ). Європейський зелений курс ставить за мету перетворення Європи на кліматично нейтральний континент до 2050 року. Для українських експортерів будівельних матеріалів найбільш відчутним інструментом цієї політики є механізм транскордонного вуглецевого коригування.

Україна є значним експортером товарів, що підпадають під дію СВАМ: за даними Єврокомісії, на частку заліза та сталі припадає 12,3% експорту до ЄС, цементу – 0,6%, алюмінію – 0,3%. З 2026 р., коли механізм запрацює на повну фінансову потужність, українські виробники будуть змушені сплачувати податок за вуглецеві викиди, якщо вони перевищують європейські нормативи. Це підвищує ризики скорочення доступу до ринків збуту [8; 12].

Для виробників цементу та металу це означає необхідність термінової модернізації. Європейські моделі показують, що попит на українську сталь може залишатися стабільним лише за умови низької інтенсивності викидів. Однак, як зазначають експерти GMK Center, українська металургія критично залежить від експорту до ЄС (81% експорту готового прокату за 10 місяців 2025 р.), і будь-які додаткові бар'єри можуть стати фатальними. Це змушує компанії переходити від теоретичних розмов про екологію до конкретних інвестицій у декарбонізацію (наприклад, перехід на електродугові печі, використання водню), що є класичним прикладом стимулювання переходу до ESG 2.0 через ринкові механізми [8].

Доступ українських будівельних підприємств до фінансових ресурсів у межах повоєнного відновлення значною мірою визначається умовами реалізації програми Ukraine Facility, яка інтегрує вимоги щодо дотримання ESG-стандартів у механізми фінансування. Програма допомоги ЄС Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро є ще одним потужним важелем впливу. Структура програми базується на трьох «стовпах» (Pillars), де третій стовп (Pillar III) фокусується на технічній допомозі та наблизенні законодавства до *acquis communautaire*, включно з екологічними стандартами. Важливо розуміти, що кошти, які виділяються в рамках другого стовпа (Ukraine Investment Framework), будуть спрямовані на зниження ризиків (*de-risking*) для приватних інвестицій через міжнародні фінансові організації, такі як ЄБРР та ЄІВ [13; 14].

Ці інституції мають жорсткі вимоги щодо ESG. Наприклад, ЄБРР вимагає від своїх клієнтів

розробку та впровадження Плану екологічних і соціальних дій. Це означає, що українська будівельна компанія, яка хоче отримати фінансування або гарантії в рамках Ukraine Facility, мусить демонструвати не лише фінансову спроможність, а й відповідність екологічним і соціальним критеріям. Це створює ситуацію, де ESG стає необхідною передумовою доступу до ресурсів відновлення [15].

Аналіз сучасного стану будівельного ринку України свідчить про суттєву диференціацію підходів до впровадження ESG-практик, що проявляється у співіснуванні компаній – лідерів трансформації та підприємств, орієнтованих на збереження інерційних бізнес-моделей. Аналіз діяльності ключових гравців будівельного ринку України дозволяє виявити значну диференціацію в підходах до сталого розвитку.

Практичну реалізацію переходу до ESG 2.0 у будівельній галузі України доцільно проілюструвати на прикладі діяльності промислово-будівельної групи «Ковальська», яка демонструє системний підхід до інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську та інвестиційну стратегію. ПБГ «Ковальська» демонструє системний підхід та активно рухається в напрямку ESG 2.0. Розуміючи загрози СВАМ і можливості «зеленого» фінансування, компанія інвестує у виробництво матеріалів з низьким вуглецевим слідом. У 2023 р., у розпал війни, «Ковальська» отримала кредит у розмірі 27 млн євро від нідерландського фонду Invest International через програму Dutch Good Growth Fund (DGGF) [16].

Ці кошти спрямовані на будівництво заводу у Львівській області з виробництва блоків з автоклавного газобетону та силікатних блоків. Ключовим фактором отримання фінансування стала екологічна складова: нові блоки, за розрахунками, будуть виділяти на 88% менше CO₂ порівняно з традиційними матеріалами. Такий підхід демонструє, як екологічна інновація стає фінансовим інструментом. Компанія не просто дотримується норм, вона створює продукт, який буде конкурентоспроможним у низьковуглецевій економіці майбутнього, що і відображає сутнісний зміст ESG 2.0 [16].

Сегмент девелоперів житлової та комерційної нерухомості характеризується неоднорідністю підходів до впровадження ESG-принципів, що зумовлює поєднання інноваційних практик зі збереженням елементів інерційної моделі розвитку. У секторі девелопменту ситуація є більш неоднозначною. Компанії активно використовують риторику сталого розвитку, але глибина її імплементації варіюється.

KAN Development та UDP (зокрема, проект UNIT.City) демонструють високий рівень інте-

грації ESG. Бізнес-кампуси UNIT.City (B11, B04, B06) проходять сертифікацію за стандартом LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), досягаючи рівнів Silver і Gold. Це передбачає використання енергоефективних фасадів, систем збору дощової води, розумного управління освітленням. Сертифікація LEED є незалежним підтвердженням відповідності міжнародним стандартам, що підвищує вартість активів та приваблює міжнародних орендарів [17; 18].

City One Development позиціонує свої проекти через призму «екологічної сумісності» та «людиноцентричності». Засновник компанії, Валерій Кодецький, наголошує на необхідності створення замкнених циклів виробництва будівельних матеріалів. Однак публічно доступна інформація про сертифікацію їхніх житлових комплексів за міжнародними стандартами є обмеженою, що може свідчити про фокус на маркетинговому аспекті (CSR) більше, ніж на верифікованому ESG [19; 20].

DIM Group акцентує увагу на якості води та повітря у своїх житлових комплексах, що відповідає соціальному аспекту (Health & Well-being). Проте, як і у випадку з багатьма іншими девелоперами, виникає питання системності цих рішень та наявності незалежного аудиту [21].

На відміну від приватних компаній, державний і квазідержавний сегмент будівельної галузі, зокрема, для прикладу, ХК «Київміськбуд», характеризується наявністю системних обмежень у впровадженні ESG-принципів, що зумовлені особливостями корпоративного управління та фінансової стійкості. На противагу приватним інноваторам, комунальні та державні гіганти, такі як ХК «Київміськбуд», демонструють значну інерцію. Аналіз їхньої звітності показує домінування традиційних фінансових показників. Фінансова криза компанії, що загострилася під час війни, фактично паралізувала будь-які ініціативи зі сталого розвитку. Це ілюструє важливу тезу: *без стійкої бізнес-моделі та ефективного корпоративного управління впровадження екологічних і соціальних ініціатив неможливе*. Криза «Київміськбуду» може бути інтерпретована як криза системи урядування, яка унеможлиблює прогрес у Е та S компонентах [22; 23].

У контексті впровадження ESG-принципів цифровізація виступає ключовою передумовою підвищення прозорості та якості корпоративного управління в будівельній галузі України. У триаді ESG компонент урядування в українських реаліях є найбільш проблемним через високі корупційні ризики. Відповідь на цей виклик лежить у площині радикальної цифровізації, яка виступає не просто

технічним інструментом, а основою нової управлінської культури.

Важливим інституційним інструментом підвищення прозорості та підзвітності у процесах відновлення будівельної інфраструктури є державна цифрова екосистема DREAM, яка забезпечує інтеграцію даних і контроль управлінських рішень на всіх етапах реалізації проектів. Екосистема DREAM є унікальним світовим кейсом, яка забезпечує повний цикл супроводу проектів відновлення – від фіксації збитків до введення об'єкта в експлуатацію. DREAM діє за принципом «всі бачать все», що створює безпрецедентний рівень прозорості [9; 10].

Механізм дії DREAM полягає в тому, що система інтегрує дані з різних реєстрів, дозволяючи інвесторам і громадськості контролювати кожен етап будівництва, бюджети та тендери. Екосистема передбачає інтеграцію ESG-модулів для оцінки екологічного впливу та соціальної значущості проектів, що дозволяє пріоритизувати фінансування тих об'єктів, що відповідають принципам сталого розвитку.

Впровадження технологій інформаційного моделювання будівель BIM і цифрових двійників (*Digital Twins*) створює інструментальну основу для підвищення ефективності управління життєвим циклом будівельних об'єктів і забезпечення прозорості екологічних та економічних показників. Упровадження технологій BIM є критичним елементом переходу до ESG 2.0. Як зазначає О. Яценко зі співавторами, BIM дозволяє розглядати будівлю як єдиний об'єкт з усіма взаємозв'язками [3]. Це дає можливість: точно розрахувати матеріаломісткість і, відповідно, вуглецевий слід ще на етапі проектування; мінімізувати будівельні відходи шляхом точного планування; оптимізувати енергоефективність через моделювання різних сценаріїв експлуатації.

Технологія цифрових двійників, що активно розвивається, дозволяє створювати віртуальні копії не лише окремих будівель, а й цілих міст. Це інструмент сценарного планування, який дозволяє оцінити наслідки управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Наприклад, проект «AI for Cities» використовує комп'ютерний зір і дрони для створення моделей зруйнованих міст, що дозволяє оптимізувати процеси відновлення та повторного використання матеріалів [24–26].

Попри стратегічну доцільність переходу до ESG 2.0, впровадження цієї концепції в будівельній галузі України супроводжується низкою структурних, інституційних і ресурсних обмежень. Незважаючи на очевидні переваги, шлях до повної імплі-

лементатії ESG 2.0 в Україні пов'язаний із системними викликами, а саме:

- ✦ по-перше, *дефіцит компетенцій*. Дослідження показують, що 77% компаній вважають відсутність кваліфікованого персоналу головною перешкодою впровадження ESG-практик. В Україні бракує фахівців, здатних здійснювати оцінку життєвого циклу продукції (*Life Cycle Assessment – LCA*), розраховувати вуглецевий слід будівельних матеріалів і проектів, а також готувати нефінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів [6; 27];
- ✦ по-друге, *відсутність даних і методологічного забезпечення*. Для коректного розрахунку вбудованих викидів вуглецю (*embodied carbon*) необхідні національні бази даних екологічних декларацій продукції (*Environmental Product Declarations – EPD*), яких в Україні поки що недостатньо. Використання європейських коефіцієнтів не завжди є коректним через відмінності в технологічній структурі виробництва енергії та національному енергетичному балансі, що безпосередньо впливає на рівень вуглецевої інтенсивності будівельних матеріалів;
- ✦ по-третє, *фінансовий розрив*. Упровадження енергоефективних технологій і сертифікація вимагають значних початкових інвестицій. В умовах високих відсоткових ставок і воєнних ризиків бізнес часто змушений економити «тут і зараз», жертвуючи довгостроковою ефективністю.
- ✦ по-четверте, *регуляторна невизначеність*. Хоча Україна декларує гармонізацію з ЄС, імплементація директив часто відбувається із запізненням, а бізнес скаржиться на нечіткість законодавства та відсутність перелічених періодів [6].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження еволюції управлінських підходів у будівельній галузі України дозволяє зробити такі висновки.

По-перше, в будівельній галузі України відбувається глибинна трансформація управлінської парадигми, що проявляється в переході від фрагментарних практик корпоративної соціальної відповідальності до системного впровадження принципів ESG. Війна та процес європейської інтеграції стали ключовими каталізаторами цього переходу, перетворивши сталий розвиток із добровільної управлінської опції на об'єктивну економічну необхідність. Ігнорування цього тренду підвищує ризики втрати доступу до ринків Європейського Союзу

внаслідок запровадження механізму СВAM, а також до фінансових ресурсів міжнародних фінансових інституцій, задіяних у процесах відновлення.

По-друге, цифровізація виступає визначальною технологічною умовою впровадження ESG 2.0 у будівельній галузі. Використання цифрових платформ та інструментів, зокрема екосистеми DREAM, технологій BIM і цифрових двійників, створює основу для підвищення прозорості управління, забезпечення підзвітності та контролю екологічних показників. Саме цифрові рішення формують інфраструктурний каркас для інтеграції ESG-принципів на рівні окремих компаній і національної системи відбудови в цілому.

По-третє, на українському будівельному ринку формується структурний розрив між компаніями-лідерами та підприємствами, що зберігають інерційні бізнес-моделі. Провідні гравці галузі, зокрема промислово-будівельні та девелоперські групи, які інвестують у цифрові інновації, сертифікацію та ESG-інтеграцію, поступово зміцнюють свої конкурентні позиції. Водночас компанії, що обмежуються декларативними підходами, втрачають адаптивність до регуляторних і ринкових змін, що зумовлює поглиблення цього розриву в середньостроковій перспективі.

По-четверте, процес повоєнної відбудови створює передумови для реалізації потенціалу прискореного «зеленого» розвитку будівельної галузі України. Масштабні руйнування відкривають можливість не лише відновлення втрачених об'єктів, а й переходу до нової якості забудови шляхом впровадження стандартів будівель із майже нульовим споживанням енергії (*nearly zero-energy buildings – NZEB*) та використання екологічно орієнтованих матеріалів. Реалізація цього потенціалу може стати основою довгострокової конкурентоспроможності галузі та інтеграції України в європейський простір сталого розвитку.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямку доцільно зосередити на: розробці національної методики розрахунку вбудованих викидів вуглецю для будівельних матеріалів, адаптованої до структури виробництва електроенергії та національного енергетичного балансу України; дослідженні ефективності екосистеми DREAM як інструменту підвищення прозорості та протидії корупційним ризикам, а також можливостей її інтеграції з міжнародними платформами нефінансової звітності; аналізі поведінкових аспектів і готовності українських споживачів сплачувати так звану «зелену премію» за екологічно орієнтоване житло; вивченні можливостей формування національного ринку торгівлі квотами на викиди як елемента інтеграції України до Європейської

системи торгівлі викидами (*EU Emissions Trading System – EU ETS*).

На нашу думку, лише комплексна синергія зусиль держави (регулювання та цифрові інструменти), бізнесу (інвестиції в технології та кадри) та науки (методологічне забезпечення) дозволить українській будівельній галузі успішно пройти шлях трансформації до ESG 2.0 і стати драйвером сталого відновлення національної економіки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Мазурик В., Бандурка М. Вартісна оцінка корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному обліку компанії. *Світ фінансів*. 2025. № 3. С. 83–92.
DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2025.03.083>
2. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408–414.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>
3. Yashchenko O. F., Makatora D. A., Kubanov R. A. et al. Theoretical and methodological bases for implementing BIM technologies in construction companies: essence, characteristics, economic efficiency. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 167–177.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-167-177>
4. Гречко А. В., Кавтиш О. П., Корогодова О. О. ESG-практики як передумова ефективного управління міжнародними проектами підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 293–302.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-293-302>
5. Кузнєцова К. О., Ченуша О. С., Маяцький М. В. Тренди «зеленої» економіки в контексті сталого розвитку та їх вплив на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 29–34.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-29-34>
6. Melnyk A., Bazir A. ESG in Ukraine: Is everyone faking it? How can real change happen? Kyiv : Kyiv School of Economics, 2025. 46 p.
7. Експерти назвали сфери промисловості, в яких Україна може зростати у рамках Green Deal. *Українська енергетика*. 24 лютого 2021. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/eksperty-nazvaly-napriamky-promyslovosti-v-iakym-ukraina-mozhe-zrostaty-v-ramkakh-green-deal>
8. Tarasenko A. The new EC proposal on CBAM does not mention an exemption for Ukraine. *GMK Center*. 2025. URL: <https://gmk.center/en/news/the-new-ec-proposal-on-cbam-does-not-mention-an-exemption-for-ukraine/>

9. Building Bridges for Ukraine: Pathways to Sustainable Prosperity / Moore H. L., Kay A. (eds.). London : UCL Institute for Global Prosperity, 2025. URL: https://discovery.ucl.ac.uk/10209359/1/IGP_Bridges_Ukraine_DIGITAL.pdf
10. DREAM: система управління публічними інвестиціями. URL: <https://dream.gov.ua/info/about-dream>
11. Passas I. The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*. 2024. Vol. 4. Iss 4. P. 1711–1720.
DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>
12. Questions and Answers on the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). *European Commission*. 2025. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_3089
13. Ukraine Facility. Enlargement and Eastern Neighbourhood. *European Union*. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en
14. Infographie: The Ukraine Facilité. Jacques Delors Institute. Paris : Institut delors, 2025. URL: https://institutdelors.eu/content/uploads/2025/04/Infographie_Facilite_pour_Ukraine_A4_EN.pdf
15. Performance requirements and guidance. *European Bank for Reconstruction and Development*. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/who-we-are/ebrd-values/ebrd-environmental-social-sustainability/reports-and-policies/performance-requirements.html>
16. Scaling up. Annual Report 2023. *Invest International*. 2024. URL: <https://investinternational.nl/wp-content/uploads/2024/09/2A.1-Annual-Report-2023-Financial-Statements-2023-3.pdf>
17. LvivTech.City B01 is the first business campus in Ukraine to receive LEED Gold certification. *LvivTech.City*. 2023. URL: <https://www.lviv-tech.city/en/lvivtech-city-b01-is-the-first-business-campus-in-ukraine-to-receive-leed-gold-certification/>
18. DELTA Ukraine certified the business campus in UNIT.City, which received the Silver LEED certificate. *DELTA Group*. 2021. URL: <https://www.delta-group.at/delta-ukraine-zdijsnila-sertifikaciju-bizneskam-2/>
19. City One Development: About us. *City One*. 2025. URL: <https://city1development.com.ua/en/pro-nas/>
20. Investments in construction sector in Ukraine could be \$2 billion in next 3 years. *Kyiv Post*. 18 August, 2021. URL: <https://www.kyivpost.com/ukraine-politics/investments-in-construction-sector-in-ukraine-could-be-2-billion-in-next-3-years.html>
21. Ukraine's path to recovery and economic transformation – insights from the World Bank discussion in Vienna from Dim Group. *UA-Developers.com.ua*. 2025. URL: <https://www.ua-developers.com.ua/en/posts/ukrayina-shlyah-do-vidnovlennya-ta-ekonomichnoyi-transformaciyi---insayti-z-diskusiyi-svitovogo-banku-u-vidni-vid-grupi-kompaniy-dim>
22. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць. 2019. № 2. 244 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_і_підприємництва/ек_predpriyatij/sbornik/2_23_2019.pdf

23. Божанова В. Ю., Кононова О. Є. Особливості стратегічного управління в будівельній галузі України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2019. № 45. С. 36–54.
DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2019.45.036.055>
24. Ciobanu E. The Future of ESG in Multinationals: How Digital Twin Technologies Enable Strategic Value Creation. *Systems*. 2025. Vol. 13. Iss. 12.
DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13121121>
25. Cherniavska T., Cherniavskiy B. Digital reconstructor: integration of Digital Twins for the reconstruction and remediation of war-affected territories in Ukraine. *UKLO Proceedings – Journal of Engineering and Computer Science*. 2025. Vol. 1. Iss. 1. P. 137–145.
DOI: <https://doi.org/10.20544/AISC.1.1.25.P13>
26. Potential of BIM and AI after devastation. *BIMcommunity*. 2024. URL: <https://www.bimcommunity.com/bim-projects/potential-of-bim-and-ai-after-devastation/>
27. ESG in Ukraine: Transformation as the Foundation for Reconstruction. *KPMG*. 2025. URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20\(07-25\).pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20(07-25).pdf)
- REFERENCES**
- BIMcommunity. (2024). *Potential of BIM and AI after devastation*. <https://www.bimcommunity.com/bim-projects/potential-of-bim-and-ai-after-devastation/>
- Bozhanova V. Yu. & Kononova O. Ye. (2019). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia v budivel'ni haluzi Ukrainy [Features of Strategic Management in the Construction Industry of Ukraine]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 45, 36–54.
<https://doi.org/10.33111/sedu.2019.45.036.055>
- Cherniavska T. & Cherniavskiy B. (2025). Digital reconstructor: integration of Digital Twins for the reconstruction and remediation of war-affected territories in Ukraine. *UKLO Proceedings – Journal of Engineering and Computer Science*, 1(1), 137–145.
<https://doi.org/10.20544/AISC.1.1.25.P13>
- Ciobanu E. (2025). The Future of ESG in Multinationals: How Digital Twin Technologies Enable Strategic Value Creation. *Systems*, 12(13).
<https://doi.org/10.3390/systems13121121>
- City One. (2025). *City One Development: About us*. <https://city1development.com.ua/en/pro-nas/>
- DELTA Group. (2021). *DELTA Ukraine certified the business campus in UNIT.City, which received the Silver LEED certificate*. <https://www.delta-group.at/delta-ukraine-zdijsnila-sertifikaciju-biznes-kam-2/>
- DREAM: systema upravlinnia publichnymy investytsiyamy [DREAM: Public Investment Management System]. <https://dream.gov.ua/info/about-dream>
- European Bank for Reconstruction and Development. (2025). *Performance requirements and guidance*. <https://www.ebrd.com/home/who-we-are/ebrd-values/ebrd-environmental-social-sustainability/reports-and-policies/performance-requirements.html>
- European Commission. (2025). *Questions and Answers on the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_3089
- European Union. (2025). *Ukraine Facility*. https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en
- Hrechko A. V., Kavtysh O. P. & Korohodova O. O. (2024). ESG-praktyky yak peredumova efektyvnoho upravlinnia mizhnarodnymy proiektamy pidprijemstv [ESG Practices as a Prerequisite for Effective Management of International Projects of Enterprises]. *Biznes Inform*, 8, 293–302.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-293-302>
- Institut delors. (2025). *Infographie: The Ukraine Facilité*. https://institutdelors.eu/content/uploads/2025/04/Infographie_Facilité_pour_Ukraine_A4_EN.pdf
- Invest International. (2024). *Scaling up. Annual Report 2023*. <https://investinternational.nl/wp-content/uploads/2024/09/2A.1-Annual-Report-2023-Financial-Statements-2023-3.pdf>
- KPMG. (2025). *ESG in Ukraine: Transformation as the Foundation for Reconstruction*. [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20\(07-25\).pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20(07-25).pdf)
- Kuznietsova K. O., Chenusha O. S. & Maiatskiy M. V. (2024). Trendy «zelenoi» ekonomiky v konteksti staloho rozvytku ta yikh vplyv na mizhnarodni rynky [Trends of the 'Green' Economy in the Context of Sustainable Development and Their Impact on International Markets]. *Biznes Inform*, 10, 29–34.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-29-34>
- Kyiv Post. (2021, August 18). *Investments in construction sector in Ukraine could be \$2 billion in next 3 years*. <https://www.kyivpost.com/ukraine-politics/investments-in-construction-sector-in-ukraine-could-be-2-billion-in-next-3-years.html>
- LvivTech.City. (2023). *LvivTech.City B01 is the first business campus in Ukraine to receive LEED Gold certification*. <https://www.lviv-tech.city/en/lvivtech-city-b01-is-the-first-business-campus-in-ukraine-to-receive-leed-gold-certification/>
- Mazuryk V. & Bandurka M. (2025). Vartisna otsinka korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u stratehichnomu obliku kompanii [Value Assessment of Corporate Social Responsibility in the Strategic Accounting of a Company]. *Svit finansiv*, 3, 83–92.
<https://doi.org/10.35774/sf2025.03.083>
- Melnyk A. & Bazir A. (2025). *ESG in Ukraine: Is everyone faking it? How can real change happen?* Kyiv: Kyiv School of Economics.
- Moore H. L. & Kay A. (2025). *Building Bridges for Ukraine: Pathways to Sustainable Prosperity*. London: UCL Institute for Global Prosperity. https://discovery.ucl.ac.uk/10209359/1/IGP_Bridges_Ukraine_DIGITAL.pdf
- Passas I. (2024). The Evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*, 4(4), 1711–1720.
<https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040112>

n. d. (2019). Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: zbirnyk naukovykh prats. 2 (244 p.) [Problems and Prospects of Entrepreneurship Development: Collection of Scientific Works]. https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Ekonomiky_i_pidpriemnytstva/ek_predpriyatiy/sbornik/2_23_2019.pdf

Shymanovska-Dianych L. M. & Lozova O. V. (2025). Stsenarna otsinka upravlynskykh rishen u budivel'niy sferi v konteksti yii staloho rozvytku ta innovatsiynoho upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh proaktyvnoho ta kryzovoho menedzhmentu [Scenario Assessment of Management Decisions in the Construction Sector in the Context of Its Sustainable Development and Innovative Human Resource Management in Proactive and Crisis Management Conditions]. *Biznes Inform*, 6, 408–414.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>

Tarasenko A. (2025). The new EC proposal on CBAM does not mention an exemption for Ukraine. *GMK Center*. <https://gmk.center/en/news/the-new-ec-proposal-on-cbam-does-not-mention-an-exemption-for-ukraine/>

UA-Developers.com.ua. (2025). *Ukraine's path to recovery and economic transformation – insights from*

the World Bank discussion in Vienna from Dim Group. <https://www.ua-developers.com.ua/en/posts/ukrayina-shlyah-do-vidnovlennya-ta-ekonomichnoyi-transformaciyi---insayti-z-diskusiyi-svitovogobanku-u-vidni-vid-grupi-kompaniy-dim>

Ukrainska enerhetyka. (2021, February 24). *Eksperty nazvaly sfery promyslovosti, v yakykh Ukraina mozhe zrostaty u ramkakh Green Deal* [Experts Named Industrial Sectors in Which Ukraine Can Grow Within the Green Deal]. <https://ua-energy.org/uk/posts/eksperty-nazvaly-napriamky-promyslovosti-v-iakykh-ukraina-mozhe-zrostaty-v-ramkakh-green-deal>

Yashchenko O. F., Makatora D. A. & Kubanov R. A. (2024). Theoretical and methodological bases for implementing BIM technologies in construction companies: essence, characteristics, economic efficiency. *Biznes Inform*, 1, 167–177.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-167-177>

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.12.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.12.2025

УДК 658.5:009.12:338.436

JEL: L91; M11; M15; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-509-518>

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ РОЗБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ І СКЛАДСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ

©2025 ПАНЧЕНКО В. А., ПАНЧЕНКО О. П.

УДК 658.5:009.12:338.436

JEL: L91; M11; M15; O33

Панченко В. А., Панченко О. П. Управлінські рішення в системі розбудови інфраструктури товарного ринку та управління виробничою і складською логістикою

У статті здійснено ґрунтовне дослідження теоретико-методологічних засад прийняття управлінських рішень у специфічному контексті функціонування та розбудови інфраструктури товарного ринку, а також оптимізації процесів виробничої та складської логістики. Обґрунтовано, що в умовах глобальної нестабільності, трансформації ланцюгів постачання та зростаючих безпекових ризиків управлінське рішення виступає ключовим інструментом гармонізації матеріальних та інформаційних потоків. Розкрито багатовимірний характер управлінського вибору як результату синтезу раціонального аналізу, інфраструктурних можливостей підприємства та вимог цифрової економіки. Особливу увагу приділено обґрунтуванню доцільності впровадження SERVO-методу не лише як вузького аналітичного засобу, а як цілісної концептуальної рамки стратегічного управління. У роботі деталізовано взаємозалежність п'яти ключових компонентів методу: стратегічних цілей, характеристик зовнішнього ринкового середовища, ресурсного забезпечення (технологічного та інфраструктурного), організаційних цінностей і внутрішньої структури логістичного комплексу. Доведено, що системне поєднання цих елементів дозволяє менеджерам логістичних підрозділів виявляти приховані дисбаланси між заявленою стратегією розвитку та реальними операційними можливостями інфраструктури, які часто ігноруються в межах традиційних підходів до аналізу. У межах дослідження інструментарій «дерева рішень» адаптовано для обґрунтування складних інвестиційних проєктів з автоматизації складських комплексів, що дозволяє моделювати різні сценарії ринкового попиту та мінімізувати фінансові втрати. Окремий акцент зроблено на використанні графічної нотації BPMN для стандартизації та візуалізації багаторівневих логістичних процесів. Авторами показано, що формалізація алгоритмів прийняття рішень за допомогою BPMN забезпечує прозорість складських операцій, зменшує ризик помилок персоналу та створює необхідне підґрунтя для успішного впровадження інтегрованих систем управління класу WMS та ERP. Результати дослідження підтверджують, що застосування запропонованого аналітичного інструментарію суттєво підвищує внутрішню готовність організації до масштабних стратегічних змін, сприяє обґрунтованому перерозподілу ресурсів та адаптації логістичних пріоритетів до волатильних ринкових умов. Практична значущість роботи полягає у формуванні методичної бази для підвищення гнучкості управління інфраструктурними об'єктами та мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією довгострокових логістичних ініціатив у сучасній економіці України.

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ЕКОНОМІКА