




“Green transformation of Ukraine: Guidelines and tools for implementing management decisions”

AUTHORS	Serhii Yaremchuk Taras Kytsak   Tatiana Yereskova Bohdan Ilchenko Vitalii Hutnitskyi
ARTICLE INFO	Serhii Yaremchuk, Taras Kytsak, Tatiana Yereskova, Bohdan Ilchenko and Vitalii Hutnitskyi (2024). Green transformation of Ukraine: Guidelines and tools for implementing management decisions. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 14(2), 38-48. doi: 10.21511/slrrp.14(2).2024.04
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.14(2).2024.04
RELEASED ON	Thursday, 20 November 2025
RECEIVED ON	Sunday, 07 September 2025
ACCEPTED ON	Thursday, 23 October 2025
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Social and labour relations: theory and practice"
ISSN PRINT	2410-4752
ISSN ONLINE	2415-3389
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

23



NUMBER OF FIGURES

0



NUMBER OF TABLES

2

© The author(s) 2025. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES

Publisher



LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy,
40022, Ukraine

www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU

Founder



State Higher Educational Establishment
"Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1, Kyiv,
03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

Type of the article: Research Article

Received on: 07th of September, 2025

Accepted on: 23rd of October, 2025

Published on: 20th of November, 2025

© Serhii Yaremchuk, Taras Kytsak,
Tatiana Yereskova, Bohdan Ilchenko,
Vitalii Hutnitskyi, 2025

Serhii Yaremchuk, Dr. of Social Science,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine.

Taras Kytsak, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine.

Tatiana Yereskova, Ph.D. of Social
Science, Associate Professor, Kyiv
National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine.

Bohdan Ilchenko, Lecturer, Kyiv
National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine.

Vitalii Hutnitskyi, Student, Kyiv
National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed
under the terms of the [Creative Commons
Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which
permits unrestricted re-use, distribution, and
reproduction in any medium, provided the
original work is properly cited.



Conflict of interest statement:
Author(s) reported no conflict of interest

Serhii Yaremchuk (Ukraine), Taras Kytsak (Ukraine), Tatiana Yereskova (Ukraine),
Bohdan Ilchenko (Ukraine), Vitalii Hutnitskyi (Ukraine)

GREEN TRANSFORMATION OF UKRAINE: GUIDELINES AND TOOLS FOR IMPLEMENTING MANAGEMENT DECISIONS

Abstract

The article is devoted to the conceptual foundations of strengthening Ukraine's green transformation by implementing a model of good governance, developing and implementing modern innovative communication practices at the societal level, and improving responsible ecosystem restoration through the transition to a green economy in accordance with EU principles and standards.

The purpose of the study is to comprehensively analyze the concept of green transformation and its practical expression, as well as to develop recommendations on tools and areas for its strengthening in Ukraine.

In the course of scientific research on the essence of the concept of green transformation of Ukraine, the author's vision of its modern interpretation was developed. The importance of the main social actors in the process of implementing the green transformation is outlined. The key role of business in scaling up green practices is reasonably proven, and its stakeholder interest in relation to the benefits and risks of implementing the green transformation policy is indicated. The importance of communication practices in the implementation of green projects and strengthening dialogue between key stakeholders is determined. The experience of the European Union in implementing the concept of green transformation is comprehensively considered.

Keywords

communication practices, EU experience, research into the
concept of green transformation, stakeholders, social dialogue

JEL Classification

Q00, Q01

С. С. Яремчук (Україна), Т. Г. Кицак (Україна), Т. В. Єрескова (Україна),
Б. В. Ільченко (Україна), В. В. Гутницький (Україна)

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ: КЕРІВНІ ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація

Стаття присвячена розгляду концептуальних засад процесу посилення зеленої трансформації України засобом впровадження моделі належного врядування, розроблення та реалізації сучасних інноваційних комунікаційних практик на загальносуспільному рівні, удосконалення відповідального відновлення екосистем на основі переходу до зеленої економіки за принципами та стандартами ЄС.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі концепту зеленої трансформації та його практичного вираження, а також розробка рекомендацій щодо інструментарію та напрямів його посилення в Україні.

Під час проведення наукових розвідок щодо сутності концепту зеленої трансформації України вироблено авторське бачення його сучасного трактування. Окреслено значення головних суспільних суб'єктів у процесі реалізації зеленої трансформації. Аргументовано доведено ключову роль бізнесу у процесах масштабування зелених практик, та зазначено його стейкхолдерський інтерес по відношенню до зисків та ризиків від реалізації політики зеленої трансформації. Визначено значущість комунікаційних практик при реалізації проектів зеленого спрямування та посилення діалогу між основними зацікавленими сторонами. Комплексно розглянуто досвід Європейського Союзу по впровадженню концепту зеленої трансформації.

Ключові слова

комунікаційні практики, досвід ЄС, дослідження концепту
зеленої трансформації, стейкхолдери, соціальний діалог

Класифікація JEL

Q00, Q01

ВСТУП

Зростаючий динамізм і турбулентність політичних та соціально-економічних процесів, загострення екологічних та соціальних проблем, які притаманні сучасним загальносвітовим реаліям, зумовили пошук нових моделей посилення сталого суспільного розвитку, які сприятимуть раціональному використанню ресурсів навколишнього середовища, поліпшуватимуть стан довкілля, забезпечать прогресивний розвиток економічних та соціальних процесів.

Концепт зеленої трансформації відіграє домінуючу роль в сучасній моделі загальної трансформації України у потужну соціально-, енерго- та економічно-стійку країну з відповідальним відношенням до людини та довкілля, а також є головним елементом трансформацій взаємовідносин та комунікацій на засадах стейкхолдерського підходу на рівні держави, бізнесу, громади. Взаємовідносини та комунікації на засадах концепту зеленої трансформації мають бути партнерськими, прозорими, відповідальними та довготривалими, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та результативному досягненню поставлених цілей.

У світлі повоєнної відбудови та подальшої євроінтеграції України ці процеси мають супроводжуватися також екоінноваціями, цифровізацією, циркулярним виробництвом та розумним споживанням. Важливою передумовою має бути дотримання принципів належного врядування, які передбачають обов'язкову розробку ефективних стратегій взаємодії та удосконалення комунікаційних практик; посилення соціального діалогу та впровадження практик відповідального партнерства між ключовими стейкхолдерами на національному, територіальному рівні та рівні окремих підприємств. Що забезпечить суспільну легітимацію цієї політики та практик, а також формуватиме здорову еко-економічну культуру громадян.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Тенденції до зростання кількості екологічних криз у сучасному світі вимагають адекватного реагування з боку держави, бізнесу та суспільства. Згідно з експертними оцінками західних фахівців оцінена вартість активів, схильних до ризику внаслідок зміни клімату (за несприятливим сценарієм), збільшиться до кінця століття з 4.2 до 43 трлн дол. США від усієї сукупності світових керованих активів [5].

Для забезпечення звичного способу життя людства до 2050 р. можуть знадобитися ресурси трьох планет [14].

Актуальна екологічна політика більшості країн світу сьогодні будується на основі двох міжнародних ініціатив: 17 цілей сталого розвитку, які держави - члени ООН погодили досягти до 2030 р., і Паризької угоди щодо клімату, прийнятої під час конференції з клімату замість Кіотського протоколу в рамках Рамкової конвенції ООН, яка стосується зміну клімату. Цілі сталого розвитку (2, 6, 17, 19, 18, 23) передбачають виконан-

ня завдань із забезпечення раціонального використання водних ресурсів, чистого і безпечного палива, а також застосування сучасних джерел енергії, перехід до низьковуглецевої та «зеленої» економіки, раціональних моделей споживання і виробництва тощо [20].

Цими ключовими міжнародними документами визначено необхідність пошуку глобального консенсусу при формуванні узгодженої політики та діалогу урядів, бізнесу та громадськості щодо актуалізації екологічної складової цивілізаційного розвитку та пошуку оптимального балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічним благополуччям.

Одним із векторів пошуку такого балансу став поступовий перехід провідних країн до ідеології «зеленої економіки», яка покликана забезпечити комплекс політико-правових та управлінських рішень на засадах сучасних екологічних підходів.

Наукові дослідження стану й тенденцій політики розвитку зеленої економіки мають важ-

ливе значення, оскільки сприяють визначенню теоретичних засад її концепту, забезпечують проведення розширених досліджень ресурсів її розвитку та дозволяють виявляти певні перспективи в рамках різних національних особливостей.

У працях Варена зелена економіка розглядається як «пасивна революція», під час якої неоліберальний капіталізм пристосовується до іманентно властивих йому криз. Загалом є переконливі ознаки того, що екологічна трансформація і глобальної, і національних економік прискорюється, зокрема й завдяки «самопідсилювальній коеволюції інституціональних і технологічних змін, що впливають на структуру промисловості та розширення міжнародної координації [21].

Практики становлення зеленої економіки не дають швидких результатів, чим довшим є їх період реалізації, тим результативніших досягнень вони набувають. У цьому контексті важливим питанням є пошук компромісу між поточним та майбутнім благополуччям, між політичними стратегіями країн «першопрохідців» та тих, що «запізнюються» [15].

Маючи значну свободу дій для вибору пріоритетів та інструментів політики розвитку зеленої економіки, національні уряди цілком спроможні трансформувати рамкові умови в конкретні економічні можливості, при цьому визначення термінів і послідовності зелених політичних реформ має визначальне значення.

Отже, фактично, бізнес постає головним суб'єктом, який має можливості впливати та прискорювати зелену трансформацію, оскільки є ключовим стейкхолдером, який зацікавлений у результатах політики зеленої трансформації, та, водночас, є одним з головних зацікавлених суб'єктів, що орієнтуються на ризики, пов'язані із цими змінами. Але зиски значним чином переважають всі можливі проблеми та сприяють залученню широкого спектра бізнес-структур до реалізації політичної складової зеленого порядку денного. До них відносяться: створення конкурентних переваг на нових ринках, зниження ризиків волатильності цінової пропозиції на сировину завдяки

диверсифікації джерел ресурсів, підвищення лояльності клієнтів, які пред'являють попит на екологічні товари та послуги.

Центральна роль держави у процесах забезпечення зеленої трансформації підкреслюється більшістю експертів і дослідників. Держава в особі політичного керівництва країни, органів державної влади та місцевого самоврядування, маючи статус гаранта стабільності суспільних процесів, має змогу управляти всіма інституційними циклами зеленої трансформації. Формування державної політики, яка ґрунтується на сильній політичній волі та стимулюванні розвитку екологічних галузей і технологій, розбудова необхідної інфраструктури, проведення інституційних реформ на різних ієрархічних управлінських рівнях, подолання інституційної ізольованості створених та наявних інституцій, активна інтеграція зеленого порядку денного у фінансову, інформаційну, соціальну, освітню політику задля забезпечення стратегічної ясності домінуючих цілей – завдання, які можуть бути успішно розв'язані виключно органами державної влади [2].

Українські науковці фокусуються на висвітленні проблем зеленої трансформації переважно за напрямом визначення сутності, передумов та перспектив становлення «зеленої економіки» в Україні, а також базових засад державної політики у сфері її розвитку.

Так Сич, Бугайчук та Грабчук розглядають особливості становлення «зеленої економіки» в Україні, визначають існуючі тенденції і перспективи її розвитку, звертають увагу на проблеми, які перешкоджають її максимальному вираженню [17].

Роботи Боровика, Єлагіна та Полякової присвячені виділенню відомих на сьогодні характерних рис і принципів «зеленої економіки», її мультиплікативному і антикризовому потенціалі [5].

Харченко, Шинкарук проводять дослідження за напрямом екологічної комунікації та визначення методів донесення «зеленого» порядку денного, управління інформаційними ризиками. можна виокремити наукові статті з еко-

логічної комунікації, які розкривають ключові функції, моделі і специфіку екокомунікації, основними функціями якої визначено гносеологічну (допомагати соціальним суб'єктам зрозуміти, що таке «зелені» ініціативи і чому вони важливі) та прагматично-інтерактивну (формування екологічно свідомої поведінки, налагодження зворотного зв'язку з аудиторією) [13].

Аналіз документів стратегічного характеру та аналітичних матеріалів дає більш широке розуміння проблематики зеленої трансформації.

«План для Ukraine Facility (2024–2027), присвячений визначенню візії відновлення, реконструкції та модернізації України відповідно до цілей наближення країни до законодавства й ринків ЄС [8].

Аналітичне дослідження «Архітектура кліматичного врядування в Україні» присвячено огляду системи архітектури кліматичного врядування та його інституційної структури. Розглядаються також основні виклики, які існують у сфері кліматичної політики та пропонуються рекомендації щодо покращення існуючої ситуації [3].

Важливим джерелом аналітичної та практичної інформації щодо зеленої трансформації є урядові та громадські інформаційні платформи. Тут необхідно виділити Український кліматичний офіс, який позиціюється як «Центр передового досвіду з питань зміни клімату в Україні, що відіграватиме ключову роль у вирішенні міжсекторальних проблем, пов'язаних зі зміною клімату, та сприятиме забезпеченню сталого розвитку України в майбутньому» [19]. Платформа «Зелена трансформація України» – вебсайт створений та обслуговується при фінансовій допомозі Європейського Союзу в рамках проекту «Реалізація сталого суспільного розвитку в Україні у відповідності до Європейських зелених практик» [23].

Європейська комісія задекларувала енергетичний перехід і «Зелену угоду» однією зі своїх головних цілей. Політика розвитку зеленої трансформації в Євросоюзі являє собою складну мультиакторну взаємодію – як ієрархічну, так

і мережеву. Здатність різних акторів впливати на вироблення та реалізацію політики визначається зовнішніми та внутрішніми чинниками, одним з яких є механізм багаторівневого управління. Необхідність постійних комунікацій та узгоджень між різними політичними інститутами національного, наднаціонального та локального масштабів сприяють посиленню ефективності ухвалення та реалізації політичних рішень у сфері розвитку зеленої трансформації [18].

Екологічна політика Європейського Союзу представляє собою інституціонально закріплену сукупність заходів, практик та спільних активностей країн-членів ЄС, які спрямовані на реалізацію екологічних інтересів та потреб населення, відтворення природних ресурсів, охорону й підтримку стратегічних екологічних цінностей, що має загальне позиціонування у вигляді «європейського зеленого курсу».

Європейський зелений курс являє собою дорожню карту заходів, які поєднані спільною метою по перетворенню Європейського Союзу на ефективне, стійке та конкурентоспроможне економічне утворення, що сприятиме перетворенню Європи на кліматично нейтральний континент у термін до 2050 року [6].

Кліматична нейтральність відкриває значний потенціал можливостей, серед яких економічне зростання, інноваційні бізнес-моделі і ринки, нові сучасні робочі місця та технологічний розвиток [7]. Втілення зазначених вище цілей актуалізує проблему забезпечення належного управління зеленим переходом [11].

Відповідно реалізація таких політичних кроків вимагає активізації ролі інститутів громадянського суспільства, посилення соціального діалогу, який поєднуватиме як механізми класичного трипартизму, так і інструменти участі громадськості у прийнятті управлінських рішень, з широким застосуванням неформальних інструментів комунікування з громадськістю. Зацікавлені сторони (стейкхолери) мають об'єднатися навколо спільного бачення цілей зеленого переходу та розробки ефективної політики трансфположень.

2. РЕЗУЛЬТАТИ

До числа головних суб'єктів формування політики зеленої трансформації входять держава, інститути громадянського суспільства, бізнес-структури, науково-експертне співтовариство, політичні партії. Особливості національних моделей політики розвитку зеленої економіки значним чином пов'язані з рівнем включення ключових суб'єктів у процеси формування необхідної взаємодії та повноти виконання ними управлінських функцій.

Технологічні зміни дедалі частіше спрямовуються на більш екологічні рішення, а політичні стимули допомагають прискорювати їх поширення. При цьому, незважаючи на домінуючу ідею про необхідність нового зеленого переходу, дискусії щодо типів соціальної та економічної реорганізації, які є необхідними для досягнення екологічних стандартів, скорочення викидів та посилення соціальної справедливості й стійкості економіки, тривають.

Особливості національних моделей політики розвитку зеленої трансформації багато в чому пов'язані з рівнем включення ключових суб'єк-

тів у процеси формування необхідної взаємодії та повноти виконання ними управлінських функцій.

Розбудова сталих комунікацій у напрямі зеленої трансформації з громадськістю та посилення діалогу між усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) в ЄС (бізнесом, інституціями громадянського суспільства, спільнотами на територіальному рівні), реалізується у трьох форматах, які відрізняються за ступенем інституалізації та формалізації інструментів та прийнятих рішень:

- 1) через офіційно створені та неформальні комунікаційні та цифрові платформи та медіа для широкого інформування громадськості та отримання зворотного зв'язку у частині реалізації курсу;
- 2) засобом участі громадськості в процесі прийняття політичних рішень;
- 3) посиленням соціального діалогу.

Комунікаційна складова зеленого курсу ЄС активізується засобом формування широкої

Таблиця 1. Основні суб'єкти реалізації політики зеленої трансформації

Суб'єкти політики розвитку зеленої трансформації	Головні функції
Органи державної влади	Інтеграція зеленого порядку денного у національну стратегію загально-суспільного розвитку, визначення стратегічних пріоритетів, формування нормативно-правових рамок, розроблення планів, програм, координація та інтеграція діяльності всіх суб'єктів політики, кооперація ресурсів, вибір і реалізація інструментів політики, аналіз, моніторинг та оцінювання результатів, подолання інституційної ізоляції політики розвитку зеленої трансформації від інших напрямів діяльності
Бізнесові організації	Формування попиту на зелені інноваційні технології, товари і послуги, розвиток ринків екологічних товарів та послуг, участь у розробці нормативних засад та реалізації зелених норм і стандартів, екологічна модернізація процесів виробництва, лобіювання значущих напрямів політики зеленого зростання, масштабування найуспішніших зелених бізнес-практик, формування зелених підприємницьких і кадрових компетенцій, створення зелених робочих місць, формування нової якості бізнес-етики
Громадські організації	Формування суспільного запиту на екологічні стандарти в процесі ухвалення політичних рішень при формуванні та просуванні зеленого дискурсу у глобальному публічному полі, посилення та мобілізація громадських ініціатив, розробка мереж співробітництва на міжнародному, національному та регіональному рівнях, контроль і громадська оцінка екологічно значущих державних і корпоративних рішень
Науково-експертне співтовариство	Дослідження та аналітичне узагальнення наукових даних, генерація нових знань для стратегічних напрямів розвитку зеленої економіки, наукове обґрунтування моделі зеленої економіки з урахуванням перспектив і результатів політики зеленого розвитку; формування індивідуальних та організаційних зелених компетентностей; інформаційна й експертно-консультаційна підтримка проєктів у сфері зеленої трансформації
Політичні партії	Політичне представництво інтересів спільнот у розвитку зеленої трансформації, просування зеленого курсу на рівні законодавчих ініціатив, вплив на політичну, громадську та медійну сферу

громадської підтримки при реалізації нових дружніх до довкілля та клімату практик у громадах, бізнесових організаціях, та на загальносуспільному рівні. Участі представників громадянського суспільства у процесах прийняття політичних рішень з питань зеленого курсу в ЄС має інституційно сформовану архітектуру, що забезпечує взаємодію з зацікавлених сторін у різних форматах та на різних рівнях [16].

Важливу роль у забезпеченні участі громадськості в зеленому переході ЄС відіграють сучасні інструменти електронної демократії. Дослідження показують, що ініціативи електронної демократії ЄС значно збільшили участь громадян у виробленні екологічної політики [10]. Досвід таких країн як Естонія, Швеція, Данія, Нідерланди та Німеччина демонструє потенціал для посиленого залучення громадян, прозорості та ефективного управління з використанням цифрових інструментів (цифрових платформ та платформ для спільного бюджетування, онлайн-петицій та ін.) у забезпеченні інклюзивного діалогу з зеленої проблематики [22].

На рівні регіонів та громад в ЄС реалізується низка ініціатив у напрямі підтримки місцевих і регіональних органів влади у впровадженні «зеленого курсу». Угода мерів передбачає реалізацію конкретних довгострокових кроків, які посилюватимуть екологічні, соціальні та економічні сфери для укріплення стійкого середовища міст із залученням всіх відповідних зацікавлених сторін, мобілізуючи їх досвід, ноу-хау, технології та фінансові ресурси, розширюючи їх потенціал, сприяючи інноваціям та інвестиціям.

Соціальний діалог в ЄС є важливим елементом належного врядування, що засвідчено у Договорі про засадничі основи функціонування Європейського Союзу, а також у Хартії фундаментальних прав ЄС та Європейській соціальній хартії, Восьмому Європейському зібранні соціальних прав а також конвенціях Міжнародної організації праці.

В цілому європейські практики політики розвитку зеленої економіки об'єднані спільним

курсом Євросоюзу та механізмами узгодження політичних рішень, завдяки яким цю модель можна визначити як багатоакторну та мережеву. Європейський союз, починаючи з ухвалення в 1992 р. стратегії до кліматичних змін і встановлення в 1996 р. цілей щодо обмеження глобального потепління на 2 градуси Цельсія вище доіндустріального рівня, давно відіграє провідну роль у глобальній політиці розвитку зеленої економіки. У 2001 р. Євросоюз зміцнив свої позиції міжнародного лідера, доклавши значних зусиль для того, щоб, незважаючи на відмову від участі Сполучених Штатів, Кіотський протокол набув чинності.

В Україні спостерігається посилення уваги до питань зеленої трансформації при прийнятті та імплементації в ЄС Європейського зеленого курсу, центральним елементом якого є досягнення кліматичної нейтральності.

Розбудова сталих комунікацій з громадськістю та посилення діалогу із усіма зацікавленими сторонами (бізнесом, інституціями громадянського суспільства, спільнотами на територіальному рівні), як складова належного управління з питань зеленої трансформації, містить як певні здобутки так і серйозні виклики. Україні вдалося досягти багатьох ключових цілей у сферах Європейського зеленого курсу, що зокрема було відзначено у відповідному звіті Європейської Комісії, не в останню чергу через залучення громадянського суспільства та експертного середовища. У 2024 році було продемонстровано можливості для такої ефективної співпраці, прикладом чого зокрема є процес розроблення багатьох стратегічних документів, зокрема Національного плану дій з відновлюваної енергетики до 2030 року [4].

Водночас існує низка проблем інституційного та комунікаційного характеру, які потребують удосконалення:

1. На рівні законів відсутні положення, які б чітко визначали інституційну структуру архітектури кліматичного врядування в Україні. У даний час це частково регулюється підзаконними нормативно-правовими актами, якими більшість

компетенцій покладено на Міндовкілля. Функціональні повноваження інших міністерств та ЦОВВів у сфері зміни клімату також не визначені ані на рівні законів, ані на рівні підзаконних нормативно-правових актів. У законах України практично відсутні положення щодо компетенцій та повноважень органів самоврядування у кліматичній сфері.

- Відсутній єдиний механізм координації діяльності органів виконавчої влади, яка не має постійної основи на високому урядовому рівні. Практика предметного розподілу повноважень між посадовими особами, що формують склад КМУ, свідчить про нерозуміння важливості та наскрізного характеру питань стосовно зміни клімату [3].

В Україні наявні значні проблеми за напрямом екологічної проблематики в частині налагодження комунікаційних процесів. Лише 10.7% респондентів отримують екологічну інформацію з тематичних ресурсів екологічних організацій (сайти, сторінки в соціальних мережах). На жаль, місцева влада наразі є найменш поширеним джерелом інформації про екологічну ситуацію (6.8%).

Що стосується питань поінформованості відносно інституціональної політики ЄС за напрямками сталого розвитку та боротьби з глобальними змінами клімату, 70.9% заявили, що мають розуміння відносно сутності та принципів Європейського зеленого курсу.

Серед представників малих підприємств обізнаними були тільки 19.2%, з числа середніх

– 69.8%. Менша чисельність респондентів є обізнаною стосовно європейських директив про корпоративну звітність та корпоративні перевірки за напрямом сталого розвитку. Тільки 1/3 респондентів надали ствердні відповіді на відповідні питання. Левова частина ознайомих відносно інституціональної політики ЄС сформувалась з числа великих компаній – 80.5%. І тільки 19.1% опитаних зазначили інформацію про те, що їх компанії орієнтуються на цілі сталого розвитку та розробляють плани по їх досягненню. Разом з тим 76.4% опитаних зазначили про те, що ніколи не займалися цими питаннями, а 4.5% відчували істотні проблеми щодо усвідомлення цілей сталого розвитку для кожної окремої компанії. І тільки 8.2% опитаних зазначили про те, що у них є фахівці, які відповідають за формування політики сприяння досягненню цілей сталого розвитку; інші 91.8% надали відповідь стосовно того, що подібних завдань ніколи не ставили [9].

Про необхідність подібних впливів на екологічну свідомість членів українського соціуму свідчать результати щорічного моніторингового опитування «Українське суспільство: моніторинг соціальних змін» [3].

У якості ілюстрування, ми методом вторинного аналізу проаналізували емпіричні дані за 2020, 2021 та 2024 рр. щодо рівня сформованості екологічної свідомості та сприйняття важливості екологічної ситуації (Таблиця 2).

Аналізуючи емпіричну інформацію, можна зробити висновок про те, що частка тих, які вважають екологічну ситуацію «неблагополучною» або «вкрай неблагополучною», змен-

Таблиця 2. Рівень сформованості екологічної свідомості та сприйняття важливості екологічної ситуації

Джерело: Розроблено на основі [12].

Варіанти відповідей респондентів	2020	2021	2024
Цілком благополучна	6.6	7.3	5.9
Відносно благополучна	42.6	42.8	47.3
Важко відповісти	23.7	22.5	20.9
Неблагополучна	21.2	19.8	17.9
Вкрай неблагополучна	5.8	7.5	8.0
Не відповіли	0.1	0.1	–
Середній бал*	3.2	3.2	3.3

Примітки: *Середні бали розраховано за 5-бальною шкалою, які трактуються як: 1 – вкрай складна ситуація; 5 – повністю благополучна.

шилася, не дивлячись на те, що відкрита військова агресія росії проти України спричиняє значну шкоду екології України (з 21.2% у 2020 р. до 17.9% у 2024 р.).

Загалом, найбільші екологічні загрози, які турбують населення, пов'язані із міськими середовищем, проте це може бути певним маркером рівня сформованості екологічної суспільної свідомості щодо стану сприйняття екологічних проблем.

Посилення діалогу із зацікавленими сторонами та їхньої спроможності також потребує спеціальної уваги, щоб процес консультацій та врахування думки ключових зацікавлених сторін забезпечив соціальну та політичну прийнятність цілей та завдань зеленої трансформації, сприяв її вдосконаленню та враховував інтереси громадян.

Отже, одним із важливих завдань як бізнес-спільноти, так і суспільства загалом у XXI столітті є формування та реалізація нових управлінських підходів та пошук ефективних систем менеджменту на всіх рівнях: від локального до глобального. У гострій конкурентній боротьбі виживатимуть ті компанії та корпорації, а також ті країни й регіони, що зможуть віднайти нові ефективні підходи у менеджменті, адекватні новим господарським і технологічним стандартам. Ефективні управлінські рішення, що ґрунтуються на новій парадигмі менеджменту, будуть вирішальним фактором подолання наслідків кризи в Україні.

На основі проведеного дослідження ми можемо зробити висновок, що зелена трансформація – це складна багатоаспектна проблема, яка виходить за рамки тільки «зеленої економіки, зеленого відновлення чи кліматичного врядування.

Зелена трансформація – це комплекс інституційних та нормативно-правових змін на основі удосконалення комунікацій та діалогу влади та ключових стейкхолдерів на усіх рівнях у 4-ох взаємопов'язаних аспектах:

1) розбудови архітектури «зеленого» урядування та розробки збалансованої політики «розумних спільних правил гри»;

2) розроблення та реалізацію стратегії комунікування із суспільством, включаючи формування «зелених наративів» у комунікаційному просторі, «зелене» просвітництво та посилення «зеленої» складової освітнього процесу;

3) реалізації узгодженого усіма ключовими стейкхолдерами плану зеленого відновлення країни, в тому числі постраждалих від військових дій у форматі державно-приватних партнерств, «зелених» проектів соціально відповідального бізнесу, громадських екологічних ініціатив тощо;

4) перехід від «коричневої» до «зеленої «економіки» на принципах, за стандартами та на основі сучасних технологічних рішень, поширених в ЄС та провідних країнах світу та належної підтримки бізнесу.

3. ОБГОВОРЕННЯ

З метою удосконалення процесу зеленої трансформації України необхідні подальші дослідження та практичні впровадження за певними напрямками.

Потрібно також створити спеціалізовану платформу для організаційного, експертно-аналітичного, інформаційного забезпечення діяльності державної влади у сфері кліматичної політики. Такою платформою може стати Український кліматичний офіс завданням якого стане координування та контроль кліматичної діяльності органів державної влади, забезпечення взаємодії зі стейкхолдерами на різних рівнях.

Також необхідно забезпечити системну інтеграцію проблематики зеленої трансформації в освітній процес, впровадження відповідних дисциплін, модулів та тренінгових курсів до освітніх програм ВНЗ, а також поширення «зеленої» неформальної освіти. Суттєво посилити нормативно-правове забезпечення та мотиваційні механізми державно-приватного партнерства (ДПП) з реалізації процесів зеленого відновлення.

У процесі переходу від «коричневої» до «зеленої економіки» необхідним є забезпечення стабільного та прозорого регуляторного середовища, системної допомоги приватному сектору у впровадженні стандартів виробництва та менеджменту ЄС, залучення інвестицій і фінансових ресурсів у «зелені» проекти, зокрема із залученням коштів донорів, просування

«зелених» ініціатив на місцевому рівні, а також забезпечення належної підготовки і підтримки кваліфікованих кадрів у «зелених» сферах. При цьому вкрай важливим є посилення діалогу з соціальними партнерами щодо актуалізації зеленої трансформації, враховуючи її прямий вплив на соціально-економічні та соціально-трудова процеси в країні.

ВИСНОВКИ

Концепт зеленої трансформації постає домінантним фактором перетворення України на потужну соціально- та економічно-стійку країну з відповідальним ставленням до людини та довкілля.

У реаліях повоєнної відбудови й подальших євроінтеграційних процесів, ці активності мають неодмінно супроводжуватися екоінноваціями, розумним споживанням, цифровізацією, циркулярним виробництвом.

Необхідною умовою реалізації концепту зеленої трансформації є забезпечення стандартів належного врядування та розробка результативних стратегій взаємодії й удосконалення комунікаційних технологій і практик їх реалізації; розвитку соціального діалогу та відповідального партнерства між суб'єктами, які є ключовими стейкхолдерами зеленої трансформації на всіх рівнях.

Наукове дослідження сучасного стану, тенденцій, політики та практик розвитку зеленої трансформації відіграє важливого значення, оскільки забезпечує окреслення теоретичних основ цього концепту, розвиває дослідження ресурсів щодо його розвитку та забезпечує виявлення істотних перспектив для України.

Спільним висновком у процесі багатьох наукових розвідок за цим напрямом є той факт, що практики зеленої трансформації не забезпечують швидких результатів. І чим довшим є їх період реалізації, тим результативнішими надбаннями вони характеризуються. Тому одним з головних питань є досягнення компромісу між нинішнім та майбутнім благополуччям.

Домінуюча роль держави у питаннях забезпечення зеленої трансформації відзначається більшістю науковців, експертів та дослідників. Політичне керівництво країни, органи державної влади і місцеве самоврядування спроможне управляти всіма інституційними циклами зеленої трансформації.

Держава засобом комплексного набору всіх власних дієвих інструментів спроможна трансформувати рамкові умови зеленої трансформації у конкретні економічні можливості. Їй в цих процесах визначення рамкових умов та послідовностей зелених політичних реформ має визначальне значення.

В цих умовах головним суспільним суб'єктом, який має всі необхідні можливості щодо впливу на прискорення зеленої трансформації, постає бізнес, оскільки є головним суспільним стейкхолдером, який має певну зацікавленість щодо результатів практик зеленої трансформації, які формують для нього ряд значних потенційних зисків та розвивають питання ймовірних ризиків, які пов'язані із певними динамічними змінами. Але потенційні зиски переважають всі можливі проблеми, сприяючи залученню широкого кола бізнес-структур до реалізації зелених

практик. Потенційне набуття нових конкурентних переваг є одним з найважливіших напрямів забезпечення бізнесових результатів, що проявляється у зниженні ризиків волатильності цінової пропозиції на сировину, підвищення лояльності клієнтів, для яких важливим є попит на екологічні товари і послуги.

Тому формування сприятливого середовища сприяння зеленій трансформації зумовлює активну участь головних суспільних суб'єктів у прийнятті політичних рішень, популяризації соціального діалогу та партнерства, активної участі громадськості із застосуванням формальних та неформальних інструментів комунікування.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Serhii Yaremchuk, Tatiana Yereskova, Bohdan Ilchenko, Vitalii Hutnitskyi.

Data curation: Taras Kytsak, Bohdan Ilchenko.

Formal analysis: Serhii Yaremchuk, Tatiana Yereskova, Vitalii Hutnitskyi.

Funding acquisition: Serhii Yaremchuk, Taras Kytsak, Tatiana Yereskova, Bohdan Ilchenko, Vitalii Hutnitskyi.

Investigation: Tatiana Yereskova.

Methodology: Serhii Yaremchuk, Taras Kytsak, Bohdan Ilchenko, Vitalii Hutnitskyi.

Project administration: Tatiana Yereskova.

Software: Serhii Yaremchuk, Tatiana Yereskova, Bohdan Ilchenko, Vitalii Hutnitskyi.

Supervision: Taras Kytsak.

Validation: Tatiana Yereskova, Vitalii Hutnitskyi.

ЛІТЕРАТУРА

- Borovyk, Yu. T., Yelahin, Yu. V., & Poliakov, O. M. (2020). «Zelena ekonomika»: sutnist, pryntsyipy, perspektyvy dlia Ukrainy [“Green” economy: essence, principles, prospects for Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economy*, 69, 75-83. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200551>
- Carter, N. (2018). *The Politics of the Environment: Ideas, Activism, Policy* (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108642163>
- Dixi Group. (2023). *Arkhitektura klimatychnoho vriaduvannya v Ukraini : Ekspertnyi analiz [Climate Governance Architecture in Ukraine: Expert Analysis]*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (In Ukrainian). Retrieved from https://ukrainian-climate-office.org/wp-content/uploads/2024/06/Brochure_UA-1.pdf
- Dixi Group. (2024). *Ukraina ta Yevropeyskyi zelenyi kurs: richnyi monitorynhovyi zvit 2024 [Ukraine and the European Green Deal: Annual Monitoring Report 2024]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitorynhovyj-zvit-2024/>
- Economist Impact. (2015). *The Cost of Inaction: Recognizing the Value at Risk from Climate Change*. London. Retrieved from <https://impact.economist.com/sustainability/net-zero-and-energy/the-cost-of-inaction>
- European Commission (EU). (2019). *The European Green Deal*. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- European Council, Council of the European Union. (2025). *Euro-pean Green Deal*. Retrieved from <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/> (дата звернення: 20.11.2023).
- European Parliament and Council (EU) (2024). *Ukraine Facility (2024-2027)*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://www.ukraine-facility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
- Federation of Employers of Ukraine. (2024). *Rezultaty opytuvannya shchodo poinformovanosti ta pidhotovlenosti ukraïnskoho biznesu do mozhlyvoho vplyvu Yevropeiskoho zelenoho kursu, SVAM ta ESG [Results of the survey on the awareness and preparedness of Ukrainian businesses to the possible impact of the European Green Deal, SWAM and ESG]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://fru.ua/ua/media-center/analytics/survey-cbam-esg>
- Freeman, J., & Quirke, S. (2013). Understanding E-Democracy Government-Led Initiatives for Democratic Reform. *JeDEM – EJournal of EDemocracy and Open Government*, 5(2), 141-154. <https://doi.org/10.29379/jedem.v5i2.221>

11. Green Economy Coalition. (2025). *Principles, priorities and pathways for inclusive green economies: Economic transformation to deliver the SDG*. Retrieved from <https://www.greeneconomycoalition.org/assets/reports/GEC-Reports/Principles-priorities-pathways-inclusive-green-economies-web.pdf>
12. Holovakha, Ye., & Dembitskyi, O. (Eds.). (2024). *Ukrainske suspilstvo v umovakh viiny. Rik 2024 (Kolektyvna monohrafiia) [Ukrainian society in the conditions of war. Year 2024 (Collective monograph)]*. Kyiv: Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine. (In Ukrainian). Retrieved from http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Image_file_name=book/0018724.pdf
13. Kharchenko, S., & Shynkaruk, V. (2022). Functional parameters of environmental communication. *International Journal of Philology*, 26(2), 74-86. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.31548/philolog2022.02.008>
14. Munich Re. (n.d.). *Data on natural disasters since 1980. Munich Re's NatCatSERVICE*. Retrieved from <https://www.munichre.com/en/solutions/for-industry-clients/natcatservice.html>
15. Pegels, A., & Altenburg, T. (2020). Latecomer Development in a "Greening" World: Introduction to the Special Issue. *World Development*, 135, 105084, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105084>
16. Resource and Analytical Center "Society and Environment". (2021). *Yak yevropeyskyi klimatychnyi pakt obiednuie suspilstvo dlia dosiahnennia klimatychnoi neitralnosti Yevropy do 2050 roku. Posibnyk dlia ukrainskykh mist, 2021 [How the European Climate Pact unites society to achieve climate neutrality in Europe by 2050. A guide for Ukrainian cities, 2021]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://pb-bazis.com/wp-content/uploads/2021/05/1621351444368697.pdf>
17. Sych, K., Buhaichuk, V., & Hrabchuk, I. (2021). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku «zelenoi» ekonomiky v Ukraini [Trends and prospects for the development of the "green" economy in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 30. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48>
18. Szulecki, K. (2016). European Energy Governance and Decarbonization Policy: Learning from The 2020 Strategy. *Climate Policy*, 16(5), 543-547. <https://doi.org/10.1080/14693062.2016.1181599>
19. The Ukrainian Climate Office (UCO). (n.d.). Official site. Retrieved from <https://ukrainian-climate-office.org/en/about/>
20. United Nations (UN). (2025). *Goal 12: Ensure sustainable consumption and production patterns*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>
21. Wanner, T. (2014). The New "Passive Revolution" of the Green Economy and Growth Discourse: Maintaining the "Sustainable Development" of Neoliberal Capitalism. *New Political Economy*, 20(1), 21-41. <https://doi.org/10.1080/13563467.2013.866081>
22. Yevsieieva, G., & Morozova, S. (2024). Green Course and Electronic Democracy as Target Guidelines of State-Building and Economic Policy in EU Countries. *Economic Space*, 195, 218-222. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.30838/EP.195.218-222>
23. Zelena transformatsiia Ukrainy [Green Transformation of Ukraine]. (n.d.). Official site. (In Ukrainian). Retrieved from <https://greentransform.org.ua/>