

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-83>

УДК 347.72/.73:330.3:341.231.14

**Петруненко Ярослав Вікторович**

доктор юридичних наук, професор,  
провідний науковий співробітник відділу проблем модернізації господарського права  
та законодавства,

Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень  
імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1186-730X>**Iaroslav Petrunenko**

State organization «V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research  
of the National Academy of Sciences of Ukraine»

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ  
ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ЯК КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ  
РЕАЛІЗАЦІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРАВ ЛЮДИНИ****CORPORATE GOVERNANCE  
AND SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT AS KEY ELEMENTS  
IN REALISATION OF SOCIO-ECONOMIC HUMAN RIGHTS**

**Анотація.** У статті досліджено питання корпоративного управління та сталого розвитку бізнесу як фундаментальних засад реалізації соціально-економічних прав людини. Проведено аналіз основних сучасних підходів до корпоративного управління, котрі базуються на принципах прозорості, підзвітності та відповідальності. Визначено виклики та можливості інтеграції сталого розвитку у бізнес-стратегії. Надано оцінку ролі корпоративного управління та сталого розвитку у забезпеченні соціально-економічних прав людини. Виявлено ключові фактори, що впливають на взаємозв'язок між корпоративним управлінням, сталим розвитком та соціально-економічними правами, а також розроблено рекомендації для їх інтеграції у бізнес-стратегії. По результатах дослідження здійснено теоретичне обґрунтування інтегрованої моделі корпоративного управління та сталого розвитку бізнесу, яка сприятиме ефективній реалізації соціально-економічних прав людини.

**Ключові слова:** корпоративне управління, сталий розвиток, соціально-економічні права людини, належна обачність, економічна стабільність, соціальна відповідальність, екологічна стійкість, інтегрована модель, європейська інтеграція, гармонізація, правовий захист, інноваційні підходи, бізнес-стратегії.

**Summary.** The article examines the issues of corporate governance and sustainable business development as fundamental principles for the realisation of socio-economic human rights. It analyses the main contemporary approaches to corporate governance based on the principles of transparency, accountability and responsibility. It identifies the challenges and opportunities for integrating sustainable development into business strategies. The challenges faced by economic entities when implementing sustainable development strategies are analysed, and ways to overcome them through innovative approaches and the latest technologies are proposed. The role of sustainable development in the context of the modern business environment is substantiated, with an emphasis on the importance of integrating economic, environmental and social aspects into corporate strategies. The role of corporate governance and sustainable development in ensuring socio-economic human rights has been assessed. Particular attention was paid to regulatory and legal aspects, in particular the Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence, which obliges companies to ensure respect for human rights and environmental protection in their supply chains. The consequences of the implementation Directive (EU) 2024/1760 for Ukrainian companies in the context of European integration and harmonisation of national legislation with European standards are discussed. The impact of corporate governance and sustainable development on socio-economic human rights is examined, and their role in ensuring a decent standard of living, access to resources, health care and education is emphasised. Key factors influencing the relationship between corporate governance, sustainable development and socio-economic rights have been identified, and recommendations for their integration into business strategies have been developed. Based on the results of the study, a theoretical justification for an integrated model of corporate governance and sustainable business development has been developed, which will contribute to the effective realisation of socio-economic human rights and the creation of a more just and inclusive society. The conclusions of the article emphasise the need to change the paradigm of corporate governance and sustainable development, which will enable businesses to respond effectively to contemporary challenges and promote the realisation of socio-economic human rights at the global level.

**Keywords:** corporate governance, sustainable development, socio-economic human rights, due diligence, economic stability, social responsibility, environmental sustainability, integrated model, European integration, harmonisation, legal protection, innovative approaches, business strategies.

**Постановка проблеми.** Корпоративне управління об'єктивно не може бути зведене лише до формального виконання вимог і рекомендацій щодо діяльності органів управління компанії, процедур прийняття рішень, системи звітності. Ефективне корпоративне управління є, насамперед, інструментом створення довіри, що забезпечує для компанії можливість залучати ресурси, необхідні для успішної реалізації її стратегій. Воно є способом забезпечення сталого довгострокового розвитку бізнесу та засобом обмеження ризиків, пов'язаних із конфліктами інтересів або зовнішніми загрозами.

Протягом більш ніж трьох років повномасштабної війни український бізнес проходить справжнє випробування на міцність. Неабияка кількість й різноманітність викликів, які доводиться долати вітчизняним підприємцям, є вражаючими. Серед особливих реакцій бізнесу на труднощі воєнного часу слід зазначити прийняття нестандартних рішень і здатність діяти в умовах невизначеності. Незважаючи на загальну втому, підприємці не зменшують обертів, усвідомлюючи тим самим свою відповідальність перед командами, роль у підтримці економіки та внесок в обороноздатність держави.

У 2024 р. було прийнято Директиву (ЄС) 2024/1760 щодо належної обачності у сфері корпоративної сталості [1], надалі по тексту – Директива (ЄС) 2024/1760. Документ вводить обов'язки для великих компаній ЄС щодо запровадження ними системи *належної обачності (due diligence)*, зокрема компанії мають розробити і реалізувати систему, засновану на оцінці ризиків, з метою моніторингу, запобігання або усунення шкоди, спричиненої їх діяльністю, а також діяльністю дочірніх підприємств або діяльністю ділових партнерів по всьому ланцюгу постачання у двох ключових сферах – *права людини* (забезпечення дотримання прав працівників, заборона примусової праці, забезпечення свободи об'єднання та зібрань, захист приватного життя тощо) та *навколишнє середовище* (запобігання забрудненню, відповідальне поводження з відходами, обмеження використання небезпечних речовин, інші екологічні аспекти). Директива (ЄС) 2024/1760 стосується компаній, котрі займаються виробництвом товарів чи наданням послуг, дистрибуцією, транспортуванням або зберіганням продукції та мають щонайменше 1000 співробітників і річний оборот не менше 450,0 млн.євро й, разом з тим, передбачає можливість накладення санкцій на ті з них, котрі порушують свої зобов'язання. Вказане беззаперечно є конкретним і значним кроком до створення кращих умов життя кожного. Суб'єкти господарювання повинні взяти на себе відповідальність за перехід до більш екологічної економіки та утвердження соціальної справедливості.

Хоча Директива (ЄС) 2024/1760 є нормативним актом ЄС, її вплив також поширюється і на компанії з третіх країн, які ведуть значну діяльність на території ЄС. Відтак, українські компанії, які експортують до ЄС або є частиною ланцюгів постачання європейських компаній, повинні враховувати вимоги вказаного документу. Впровадження практик належної обачності та забезпечення корпоративної сталості стає необхідністю для збереження конкурентоспроможності українського бізнесу на європейському ринку. Крім того, актуальність вказаного напрямку посилюється й офіційним початком переговорного процесу щодо вступу України до ЄС, а це означає, що нашій країні необхідно якнайшвидше гармонізувати національне законодавство зі стандартами ЄС, включаючи підходи, визначені у Директиві (ЄС) 2024/1760.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При написанні цієї статті здійснено аналіз міжнародних і національних нормативно-правових актів, що стосуються досліджуваної сфери, а також використано праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких: А.С. Бородіна, О.І. Гарафонова, Р.А. Джабраїлов, І.О. Єфремов, О.В. Мізіна, В.В. Поединок, О.І. Покотилова, А.Є. Санченко, А.О. Сошников, А.В. Токунова, В.А. Устименко, І.В. Яценко, а також Meghan Day, Paul James, Anna Kłoczko-Gajewska, Liam Magee, Piotr Sulewski, Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska та інші, на експертну думку яких автор спирався при формулюванні власних висновків і пропозицій за результатами проведеного дослідження. Увага окремим питанням окресленої проблематики приділялася й автором статті, зокрема у раніше опублікованих роботах щодо стимулювання бізнесу до соціально відповідальної поведінки та поваги до прав людини у сфері економіки [2], аналізу успішних кейсів практичної реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні [3], партнерства бізнесу і суспільства у побудові соціально справедливого середовища [4] та ін. Разом з тим, заявлена проблематика представляється багатовимірною та потребує подальших наукових розвідок і переосмислення, що й обумовлює увагу автора до її дослідження.

**Метою** даного дослідження є теоретичне обґрунтування інтегрованої моделі корпоративного управління та сталого розвитку бізнесу, яка сприятиме ефективній реалізації соціально-економічних прав людини. Дослідження націлене на виявлення ключових факторів, що впливають на взаємозв'язок між корпоративним управлінням, сталим розвитком та соціально-економічними правами, а також на розроблення рекомендацій для їх інтеграції у бізнес-стратегії. Для реалізації визначеної мети передбачається вирішення

наступних *дослідницьких завдань*: проаналізувати основні сучасні підходи до корпоративного управління; визначити виклики та можливості інтеграції сталого розвитку у бізнес-стратегії; оцінити роль корпоративного управління та сталого розвитку у забезпеченні соціально-економічних прав людини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративне управління, за найбільш загальним визначенням, являє собою сукупність правил, практик і процесів, за допомогою яких керується і контролюється компанія [5]. Система корпоративного управління охоплює структури та механізми, через які компанії здійснюють управління і контроль, включаючи відносини між менеджментом, радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Хоча корпоративне управління в першу чергу орієнтоване на досягнення фінансових цілей, воно також має суттєвий вплив на якість життя працівників, громад і суспільства загалом. Відтак, ефективне корпоративне управління і сталий розвиток бізнесу представляються критично важливими у забезпеченні соціально-економічних прав людини. Українські дослідники О.І. Гарафонова, О.І. Покотилова та ін., досліджуючи проблемні питання політики сталого розвитку та практики корпоративного управління в світі, справедливо резюмують, що «адаптація політики корпоративного управління та сталого розвитку може стати актуальною поворотною точкою для вирішення екологічних і соціальних проблем, з якими стикаються компанії» [6, с. 193]. Слід підтримати дану гіпотезу та вважати її однією з пріоритетних у процесі повоєнної відбудови України.

Корпоративне управління стосується способу управління компаніями, визначає, хто має владу та відповідальність, а також хто приймає рішення. По суті, це набір інструментів, який надає змогу керівним органам ефективніше справлятися з проблемами управління компанією. Корпоративне управління гарантує, що підприємства мають відповідні процеси прийняття рішень і засоби контролю для того, аби інтереси усіх зацікавлених сторін (акціонерів, працівників, постачальників, клієнтів і громади) були збалансованими.

Управління на корпоративному рівні включає процеси, за допомогою яких встановлюються та досягаються цілі компанії у контексті соціального, нормативного та ринкового середовища. Воно пов'язане із практиками та процедурами задля того, аби переконатися, що компанія управляється таким чином, щоб вона досягала своїх цілей, одночасно забезпечуючи при цьому, аби зацікавлені сторони могли мати впевненість, що їх довіра до цієї компанії є обґрунтованою [7].

Належне корпоративне управління гарантує, що бізнес ведеться чесно та етично. Це зміцнює

довіру між клієнтами, працівниками та інвесторами. В результаті, ефективне управління: мінімізує потенціал для корупції; збільшує залучення та здатність отримувати користь від різноманітного мислення; реагує на потреби суспільства – як зараз, так і в майбутньому.

У науковій літературі [8] говориться про те, що основні принципи корпоративного управління включають: *прозорість* (відкритість у прийнятті рішень і звітності перед акціонерами та громадськістю), *відповідальність* (чітке розподілення ролей та відповідальності між органами управління), *справедливість* (рівне ставлення до всіх акціонерів та зацікавлених сторін), а також *відповідність закону* (дотримання всіх нормативно-правових актів та стандартів).

Сталий розвиток бізнесу передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності компанії. Вказане означає, що компанії мають спиратися на **три основні системи**: *економічна стабільність* (забезпечення довгострокової фінансової стабільності і зростання); *соціальна відповідальність* (підтримання добробуту працівників, їх сімей і громад, у яких вони працюють); *екологічна стійкість* (мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище та сприяння збереженню ресурсів і боротьбі зі змінами клімату).

Структура сталого розвитку передбачає врахування **трьох основних сфер** – *економіки, навколишнього середовища та соціальної сфери*. Вказані сфери взаємодіють як окремі, але взаємопов'язані аспекти життєдіяльності. Стійкість є основою державного управління, політичного планування та розробки політик; варіації цієї трьохкомпонентної структури відображені в усіх політичних документах [9]. Незважаючи на поширеність цієї структури, вона рідко піддається глибокому обговоренню зацікавленими сторонами.

Економіка (або *прибуток*), навколишнє середовище (або *екологія, планета*) і соціальний сектор (або *суспільство, процвітання*) зазвичай залишаються основою для визначення та реалізації концепції стійкості, при цьому економічні аспекти часто домінують серед інших. Подібний підхід до сталого розвитку часто піддається критиці за надмірний акцент саме на економічному процвітанні та недостатню увагу до соціальних і екологічних аспектів. Ідея стійкості стала всюдисущою в державному секторі, однак її впровадження часто не враховує складні реалії соціальних та екологічних взаємозалежностей [10].

Економічні чинники майже завжди переважають у процесах прийняття рішень та розглядаються як фундаментальні для людського існування, встановлюючи стандарти, за якими вимірюються інші аспекти. Відтак, зміна пріоритетів є на сьогодні питанням глобального характеру.

Зважаючи на викладене, корпоративне управління та сталий розвиток бізнесу є ключовими елементами у забезпеченні соціально-економічних прав людини, таких як *право на працю* (компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, забезпечують створення гідних робочих місць, безпечні умови роботи та справедливую оплату праці; корпоративне управління сприяє зазначеному через встановлення чітких політик працевлаштування, навчання, розвитку персоналу), *право на охорону здоров'я* (сталий розвиток передбачає впровадження програм для підтримки здоров'я працівників, зокрема таких як медичне страхування, програм охорони здоров'я на робочому місці та заходів стосовно зменшення ризиків для здоров'я), *право на безпечне та сприятливе середовище* (екологічна стійкість є невід'ємною частиною сталого розвитку, сприяє збереженню довкілля, зменшенню викидів та управлінню відходами; компанії, котрі дотримуються екологічних стандартів, забезпечують чисте і безпечне середовище для своїх працівників та громад), *право на розвиток* (корпоративне управління та сталий розвиток сприяють економічному зростанню і розвитку громад через створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, підтримку місцевих підприємств) та ін.

У світі існують різні моделі корпоративного управління [11; 12], які відрізняються між собою за структурою власності, розподілом повноважень і пріоритетами. Наведемо загальні характеристики трьох ключових моделей: англо-американської, континентальної та японської.

**Англо-американська модель.** Характерними рисами вказаної моделі є: *домінування акціонерів* (модель акціонерів, де рада директорів та акціонери контролюють компанію, є домінуючою); *розділення ролей* (голова правління та генеральний директор, як правило, є різними особами); *ефективність менеджменту* (акціонери очікують від менеджменту максимізації їх інтересів); *спілкування та прозорість* (важливі питання і рішення виносяться на розгляд акціонерів); *підтримка регулюючих органів* (регулятори США підтримують модель акціонерів). Переваги: ефективність та стимулювання менеджменту; захист прав акціонерів; прозорість та підзвітність. Недоліки: недостатня увага до інших зацікавлених сторін; короткий горизонт планування; ризик надмірного зосередження на короткостроковій вигоді.

**Континентальна модель.** Характерними рисами вказаної моделі є: *дворівнева система* (наглядова рада та правління виконують різні функції); *представництво зацікавлених сторін* (наглядова рада включає представників акціонерів, працівників та інших зацікавлених сторін); *вплив держави* (державні інтереси та цілі відіграють значну роль); *залучення зацікавлених*

*сторін* (модель цінує участь зацікавлених сторін у прийнятті рішень). Переваги: баланс інтересів (модель враховує інтереси різних зацікавлених сторін); довгострокове планування (модель орієнтована на довготривалий успіх компанії); стійкість (модель сприяє стійкому розвитку компанії). Недоліки: складність та бюрократія (дворівнева система може бути складною та бюрократизованою); потенційний конфлікт інтересів (представництво різних груп може призвести до конфлікту інтересів); менша гнучкість (модель може бути менш гнучкою та адаптивною до змін).

**Японська модель.** Характерними рисами вказаної моделі є: *сильна роль банків та афілійованих організацій* (банки та афілійовані організації відіграють ключову роль у корпоративному управлінні); *вплив Кейрецу* (Кейрецу (групи компаній) мають значний вплив на корпоративне управління); *залучення уряду* (уряд здійснює вплив на діяльність компаній через регулювання та політику); *незначна роль індивідуальних акціонерів* (індивідуальні акціонери мають обмежену роль або не мають її взагалі). Переваги: довгострокове планування (модель орієнтована на довготривалий успіх компанії); стійкість (модель сприяє стійкому розвитку компанії); співпраця та узгодженість (модель сприяє співпраці й узгодженості дій між різними зацікавленими сторонами). Недоліки: недостатня прозорість (концентрація влади може призвести до недостатньої прозорості); обмежена участь акціонерів (індивідуальні акціонери мають обмежений вплив); ризик неефективності (модель може виявитися неефективною через складність та бюрократію).

Кожна модель корпоративного управління має свої сильні та слабкі сторони. Вибір оптимальної моделі залежить від конкретного контексту, традицій регіону, географії ведення бізнесу та галузевої приналежності.

У цьому контексті слід зауважити, що згадувана нами Директива (ЄС) 2024/1760 є частиною глобального руху, що зобов'язує компанії по всьому світу впроваджувати надійну перевірку ланцюга поставок з акцентом на права людини та захист навколишнього середовища. За умовами Директиви (ЄС) 2024/1760, компанії повинні бути готові в будь-який момент надати органам влади, клієнтам і рейтинговим агентствам докази того, що вони здійснили оцінку, ідентифікацію, запобігання та/або усунення негативного впливу у своєму ланцюгу постачання.

Метою Директиви (ЄС) 2024/1760 є: *вдосконалення корпоративного управління* (зокрема, інтеграція ризиків і впливів, пов'язаних з правами людини та довкіллям, та впровадження заходів з їх пом'якшення); *усунення фрагментації* (створення єдиних вимог для належної обачності на єдиному ринку); *підвищення відповідальності*

(забезпечення відповідальності компаній за наслідки їх діяльності); *посилення правового захисту* (покращення доступу до засобів правового захисту для постраждалих); *доповнення існуючих заходів* (вона є горизонтальним інструментом, що доповнює інші ініціативи ЄС зі сталого розвитку).

Позитивний ефект Директиви (ЄС) 2024/1760 на бізнес та суспільство можливо передбачити через: *підвищення корпоративної відповідальності* (документ стимулює компанії більш відповідально ставитися до впливу своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що сприяє сталому розвитку); *зміцнення довіри інвесторів та споживачів* (прозорість та відповідальність компаній підвищують їх привабливість для інвесторів та споживачів, котрі все більше звертають увагу на етичні та екологічні аспекти ведення бізнесу); *гармонізацію стандартів* (впровадження єдиних стандартів належної обачності в ЄС сприяє створенню рівних умов для бізнесу та полегшує трансграничну діяльність компаній).

Загалом варто зауважити, що Директива (ЄС) 2024/1760 є значним кроком до більш етичного та відповідального ведення бізнесу в ЄС. Вона допоможе захистити права людини та довкілля, а також сприятиме сталому розвитку.

На початку 2024 р. був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» [13], який встановлює правила корпоративного управління державними підприємствами. Вказаний акт дозволяє підняти корпоративну реформу на новий рівень та посилити зусилля, які докладаються вже понад 8 років (звісно, за умови використання його положень на користь інтересів країни і недопущення зловживань з боку нечистих на руку учасників). Крім того, закон також є важливим сигналом для інвесторів, що Україна діятиме за зрозумілими правилами, основою яких є *послідовність та оцінка ефективності* задля досягнення результатів. Прийняття закону є частиною євроінтеграційного процесу та програми МВФ, наближаючи нашу країну до стандартів ОЕСР та узгоджуючи їх з вимогами воєнного часу.

Закон передбачає, що уряд розроблятиме політику державної власності. Це стратегічний документ, який визначає мету володіння державними підприємствами, які компанії є стратегічними і повинні залишатися у державній власності, а які передаватися на приватизацію. Держава розглядає можливість збереження права власності на активи, що забезпечують енергетичну незалежність, розвиток військово-промислового комплексу та космічної галузі, стабільність у банківській сфері.

Зазначене також може включати контроль над критично важливими природними монополіями або ресурсами, а також надання певних послуг або забезпечення громадянам доступу до можливостей поза ринком.

Ефективне корпоративне управління і в державному, і в приватному секторах є ключовим для побудови стійкої економіки країни.

Зокрема, у державному секторі механізми корпоративного управління допомагають урядам розробляти і реалізовувати стратегічну, засновану на фактичних даних та інноваційну політику, що підвищує ефективність роботи державних структур і забезпечує виконання зобов'язань перед громадянами.

У приватному секторі корпоративне управління сприяє підвищенню ефективності менеджменту, дотриманню комплаєнсу та відповідальному веденню бізнесу, створюючи необхідну підзвітність, прозорість і довіру для залучення довгострокових інвестицій, забезпечення фінансової стабільності, цілісності та стійкості бізнесу.

За наявності належних структур та систем, ефективне корпоративне управління дозволяє компаніям створювати середовище довіри, прозорості та підзвітності, що сприяє довгостроковим інвестиціям та підтримує економічне зростання і фінансову стабільність.

Корпоративна сталість передбачає інтеграцію екологічних і соціальних аспектів у бізнес-стратегію та операційну діяльність компанії. Вказане сприяє розумному управлінню та прийняттю рішень, а також допомагає інвесторам краще розуміти довгострокові ризики та можливості компанії.

**Висновки.** По результатах проведеного дослідження представляється можливим сформулювати наступні узагальнюючі висновки та пропозиції.

Корпоративне управління та сталий розвиток бізнесу поза будь-яких сумнівів є фундаментальними елементами, що сприяють реалізації соціально-економічних прав людини. Вони забезпечують не тільки фінансовий успіх компаній, але й покращують якість життя працівників, їх сімей і суспільства в цілому. Виконання компаніями своїх зобов'язань у вказаних сферах сприяє створенню більш справедливого та стійкого світу.

Війна створює безпрецедентні виклики для компаній, змушуючи їх адаптувати свої стратегії корпоративного управління до нових реалій. Ключовими особливостями корпоративного управління в умовах війни є:

1) *Безпека та добробут працівників*, зокрема: – захист працівників (найвищим пріоритетом для компаній в умовах війни є забезпечення без-

пеки і добробуту своїх працівників, що передбачає евакуацію з небезпечних зон, надання притулку, фінансової допомоги та психологічної підтримки);

– важливо також підтримувати моральний та бойовий дух працівників, які стикаються з викликами війни, що може включати регулярне спілкування, визнання їхніх зусиль і надання можливостей для розвитку.

**2) Безперервність роботи**, що передбачає:

– плани на випадок надзвичайних ситуацій (компанії повинні мати чіткі плани на випадок надзвичайних ситуацій, які передбачають перелік дій у разі перебоїв у роботі, пошкодження майна або втрати персоналу);

– диверсифікацію ланцюгів постачання, аби мінімізувати залежність від постачальників, які знаходяться в зоні бойових дій;

– використання цифрових технологій (сучасні цифрові технології можуть допомогти компаніям підтримувати зв'язок з працівниками, клієнтами та партнерами, забезпечити доступ до критично важливих даних і послуг).

**3) Прозорість та комунікація**, в тому числі:

– відкрита та чесна комунікація (компанії повинні бути відкритими і чесними зі своїми працівниками, клієнтами, акціонерами та громадськістю щодо впливу війни на їх діяльність);

– регулярне оновлення інформації (важливо регулярно інформувати усі зацікавлені сторони про актуальну ситуацію та плани компанії на майбутнє, зокрема у частині відкритої інформації).

**4) Етична поведінка**, що включає:

– дотримання законів і норм (компанії повинні неухильно дотримуватися усіх чинних законів та норм, навіть під час війни);

– відповідальне ведення бізнесу (важливо уникати будь-якої діяльності, яка може завдати шкоди людям, довкіллю або репутації компанії).

**5) Корпоративна соціальна відповідальність**, насамперед це:

– підтримка громад (компанії відіграють важливу роль у підтримці громад, постраждалих від війни, надаючи гуманітарну допомогу, фінансуючи відновлення та підтримуючи місцеві ініціативи);

– довгострокове перспективне мислення (важливо не втрачати з поля зору довгострокові цілі компанії, навіть у складні воєнні часи).

Глобальні принципи корпоративного управління і сталого розвитку бізнесу стають вирішальною відповіддю на погіршення навколишнього середовища, соціальну нерівність та економічну нестабільність. Відтак, імплементація цих принципів у національне законодавство та внутрішнє правове поле компаній є критично важливим підходом до вирішення проблем деградації навколишнього середовища, соціальної нерівності та економічної нестабільності. Традиційні методи сталого розвитку виявилися недостатніми для ефективного подолання вказаних комплексних викликів, що зумовлює потребу в більш системному й інтегрованому підході. Очевидно, що сьогодні нарізла необхідність інноваційної моделі. Щоб усунути недоліки традиційних підходів і сприяти переходу до більш стійкого й інклюзивного світу, вважаємо одним з пріоритетних напрямів подальших наукових пошуків здійснення теоретичного обґрунтування інтегрованої соціально-економічної та екологічної моделі корпоративного управління і сталого розвитку бізнесу. Досягнення цієї цілі можливе через активну громадянську позицію, в основу якої мають бути закладені: стійкий мир, стійка соціальна справедливість, стійке житло, стійка освіта, стійкий спосіб життя, стійкі мережі (включаючи мобільність та інфраструктуру охорони здоров'я), стійка енергія. З цією метою вже зараз необхідно працювати над розробкою чіткої дорожньої карти для досягнення *глобальної стійкості*, яка з допомогою інклюзивного підходу ефективно вирішуватиме усі виклики, пов'язані зі стійкістю. Така модель має інтегрувати соціальні, економічні та екологічні компоненти, створюючи тим самим єдиний цілісний підхід, котрий сприятиме утвердженню соціальної справедливості, екологічній стійкості та економічній стабільності.

Ще одним актуальним напрямом подальших наукових розвідок має бути впровадження цифрових технологій в процес корпоративного управління. Інформаційні технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та аналітичні інструменти, стають стратегічними партнерами в управлінні. Нові технології забезпечують доступ до великої кількості даних, що дозволяє ефективніше здійснювати стратегічне планування та прийняття рішень. Такі технологічні рішення сприяють автоматизації багатьох рутинних процесів, що дозволяє зосередитись на більш складних стратегічних завданнях.

### Список використаних джерел:

1. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. EUR-Lex: *Access to European Union law*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>
2. Петруненко Я.В. Шляхи стимулювання бізнесу до соціально відповідальної поведінки та поваги до прав людини у сфері економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 83. Т. 1. С. 340–345. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.51>
3. Петруненко Я.В. Практична реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні: досвід успішних кейсів. *Formation of a new economic area: methodology, theory, practices*: International

Scientific Conference (Sept. 20–21, 2024, Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. 246 p. P. 46–49. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-471-9-14>

4. Петруненко Я.В. Гносеологічні аспекти соціальної справедливості в сучасних умовах державотворення. *Утвердження ідеології соціальної справедливості в суспільстві на засадах правового регулювання економіки*: Кол. моногр. / За заг. ред. чл.-кор. НАН України В.А. Устименка; НАН України, ДУ «ІЕПД імені В.К. Мамутова НАН України». К., 2024. 417 с. Розділ 2. С. 130–171. URL: <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/253>

5. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023\\_ed750b30-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en)

6. Гарафонова О.І., Покотилова О.І., Яценко Т.В., Єфремов І.О. Основні тенденції та проблеми щодо політики сталого розвитку та практики корпоративного управління в світі. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 186–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(27))

7. Meghan Day. What is good corporate governance? 9 characteristics (with examples). *Diligent*. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/what-constitutes-good-governance>

8. Gamze Yakar-Pritchard, Rory Ridley-Duff, Kiyemet Tunca Çaliyurt, Yasin Akkuş. How to study the co-operative contribution to sustainable development. *Journal of Co-operative Studies*. 2023. Vol. 56(2). P. 7–22. DOI: <https://doi.org/10.61869/WKPO5512>

9. Paul James, Liam Magee. *Domains of Sustainability*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer International Publishing AG 2016. Berlin, Germany. 2016. P. 1–17. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2760-1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2760-1)

10. Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska, Anna Kłoczko-Gajewska, Piotr Sulewski. Between the Social and Economic Dimensions of Sustainability in Rural Areas – In Search of Farmers' Quality of Life. *Sustainability*. 2020. Vol. 1. P. 148. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010148>

11. Бородіна А.С., Мізіна О.В. Аналіз моделей корпоративного управління. *Наукові досягнення та відкриття сучасної молоді*: 36. матер. III Всеукр. наук. конф. студентів та молодих вчених (Луцьк, 29 травня 2024 р.). Луцьк : ДВНЗ «ДОННТУ», 2024. С. 61–65.

12. N. P. Hariram, K. B. Mekha, Vipinraj Suganthan, K. Sudhakar. Sustainable: An Integrated Socio-Economic-Environmental Model to Address Sustainable Development and Sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(13). P. 10682. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310682>

13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління: Закон України від 22 лютого 2024 р. № 3587-IX / Верховна Рада України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>

## References:

1. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. (2024). EUR-Lex: Access to European Union law. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>

2. Petrunenko, Ia. V. (2024). Shliakhy stymuliuvannia biznesu do sotsialno vidpovidalnoi povedinky ta povahy do prav liudyny u sferi ekonomiky [Ways to stimulate business towards socially responsible behavior and respect for human rights in the economic sphere]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, no. 83(1), pp. 340–345. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.1.51> (in Ukrainian)

3. Petrunenko, Ia. V. (2024). Praktychna realizatsiia kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini: dosvid uspishnykh keisiv [Practical implementation of the concept of corporate social responsibility in Ukraine: Experience of successful cases]. In *Formation of a new economic area: methodology, theory, practices: International Scientific Conference (Sept. 20–21, 2024, Klaipeda, Lithuania)* (pp. 46–49). Riga, Latvia: Baltija Publishing. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-471-9-14> (in Ukrainian)

4. Petrunenko, Ia. V. (2024). Hnoseolohichni aspekty sotsialnoi spravedlyvosti v suchasnykh umovakh derzhavotvorennia [Epistemological aspects of social justice in the modern conditions of state building]. In V. A. Ustymenko (Ed.), *Uverdzhennia ideolohii sotsialnoi spravedlyvosti v suspilstvi na zasadakh pravovoho rehuliuвання ekonomiky: Kollektivna monohrafiia* (pp. 130–171). Kyiv: NAS of Ukraine, V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research. Available at: <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/253> (in Ukrainian)

5. OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. Available at : [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023\\_ed750b30-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en)

6. Harafonova, O. I., Pokotylova, O. I., Yashchenko, I. V., & Yefremov, I. O. (2024). Osnovni tendentsii ta problemy shchodo polityky staloho rozvytku ta praktyky korporatyvnoho upravlinnia v sviti [Key trends and challenges in sustainable development policy and corporate governance practices in the world]. *Development Service Industry Management*, no. (1), pp. 186–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(27)) (in Ukrainian)

7. Day, M. (2025). What is good corporate governance? 9 characteristics (with examples). *Diligent*. Available at: <https://www.diligent.com/resources/blog/what-constitutes-good-governance>

8. Yakar-Pritchard, G., Ridley-Duff, R., Tunca Çaliyurt, K., & Akkuş, Y. (2023). How to study the co-operative contribution to sustainable development. *Journal of Co-operative Studies*, 56(2), 7–22. <https://doi.org/10.61869/WKPO5512>

9. James, P., & Magee, L. (2016). Domains of sustainability. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1–17). Berlin, Germany: Springer International Publishing. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2760-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2760-1)
10. Wojewódzka-Wiewiórska, A., Kłoczko-Gajewska, A., & Sulewski, P. (2020). Between the social and economic dimensions of sustainability in rural areas – In search of farmers’ quality of life. *Sustainability*, no. 12(1), pp. 148. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010148>
11. Borodina, A. S., & Mizina, O. V. (2024). Analiz modelei korporatyvnoho upravlinnia [Analysis of corporate governance models]. In *Naukovi dosiahnennia ta vidkryttia suchasnoi molodi: Zbirnyk materialiv III Vseukrainskoi naukovoï konferentsii studentiv ta molodykh vchenykh (Lutsk, 29 travnia 2024 r.)* (pp. 61–65). Lutsk: DonNTU (in Ukrainian)
12. Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. *Sustainability*, no. 15(13), p. 10682. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310682>
13. Verkhovna Rada Ukrainy. (2024, February 22). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia: Zakon Ukrainy № 3587-IX [On amendments to certain legislative acts of Ukraine on improving corporate governance: Law of Ukraine No. 3587-IX]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> (in Ukrainian)

*Стаття надійшла до редакції 15.08.2025*