

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-18>

УДК 338.242.2:658

**Смолич Дарія Валеріївна**доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6444-9486>**Smolych Dariia**

Lutsk National Technical University

**ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
У БІЗНЕС-ПРАКТИКУ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ:  
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ТРАНСФОРМАЦІЇ****IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS  
INTO THE BUSINESS PRACTICE OF DOMESTIC COMPANIES:  
ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT TRANSFORMATIONS**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню впровадження Цілей сталого розвитку у бізнес-практику вітчизняних компаній у контексті організаційних та управлінських трансформацій. Обґрунтовано перехід від декларативної підтримки принципів сталого розвитку до їх інтеграції у систему корпоративного управління. Проаналізовано вплив ЦСР на стратегічні орієнтири, бізнес-моделі, управлінські рішення та взаємодію компаній зі стейкхолдерами. Досліджено нормативно-інституційні засади впровадження ЦСР в Україні та їх роль у залученні підприємницького сектору до реалізації національних пріоритетів сталого розвитку. Визначено, що ефективність впровадження ЦСР залежить від готовності компаній до внутрішніх управлінських змін і наявності практичних інструментів інтеграції. Систематизовано переваги для бізнесу від впровадження ЦСР та виокремлено стратегічний, організаційний, операційний і комунікаційний рівні їх реалізації.

**Ключові слова:** Цілі сталого розвитку, сталий розвиток бізнесу, корпоративне управління, організаційні трансформації, управлінські трансформації, ESG-оцінка, соціальна відповідальність бізнесу.

**Summary.** The article is devoted to the study of the process of implementing the Sustainable Development Goals into the business practices of domestic companies in the context of organizational and managerial transformations. The transformation of approaches to the role of business in achieving the SDGs is revealed, and the transition from declarative support of sustainable development principles to their practical integration into the corporate governance system is substantiated. The impact of the SDGs on the formation of strategic priorities, business models, and managerial decision-making, as well as on the nature of interaction with stakeholders, is analyzed. The regulatory and institutional framework for the implementation of the Sustainable Development Goals in Ukraine is examined, and its role in creating prerequisites for involving the business sector in achieving national sustainable development priorities is determined. It is substantiated that the effectiveness of regulatory mechanisms largely depends on the readiness of companies for internal organizational and managerial changes, as well as on the availability of practical tools for integrating the SDGs into corporate governance systems. The benefits for business from integrating the Sustainable Development Goals are systematized, including economic, social, environmental, and managerial-strategic benefits. The levels of SDGs implementation in business practice are distinguished, covering strategic, organizational, operational, and communication levels, and the tools for their practical implementation are characterized. It is substantiated that key managerial transformations in the process of SDGs implementation include the formation of a sustainable development management system, the integration of ESG indicators into the performance evaluation system of managers, the development of a culture of corporate responsibility, and the use of the SDGs as a risk management instrument. The results of the study may be used in the development of corporate sustainability strategies, improvement of governance practices, and adaptation of business models to long-term sustainable development challenges in emerging economies.

**Keywords:** Sustainable Development Goals, sustainable business development, corporate governance, organizational transformations, managerial transformations, ESG assessment, corporate social responsibility.

**Постановка проблеми.** Цілі сталого розвитку (ЦСР), закріплені у Порядку денному ООН до 2030 року, сформували глобальну рамку дов-

гострокових трансформацій, що поєднують економічне зростання, соціальну інклюзивність та екологічну відповідальність [1]. На відміну від

попередніх підходів до сталого розвитку, сучасна модель ЦСР акцентує увагу не лише на ролі держави, а й на активній участі приватного сектору як ключового суб'єкта реалізації цілей, здатного мобілізувати інвестиційні ресурси, інновації та управлінські компетенції. У цьому контексті бізнес розглядається не як пасивний виконавець регуляторних вимог, а як агент системних змін, що інтегрує принципи сталого розвитку у власні стратегії та операційну діяльність.

В Україні імплементація ЦСР набула нормативного та інституційного закріплення через визначення національних орієнтирів сталого розвитку до 2030 року [16], а також через формування механізмів координації політики у цій сфері. Подальший розвиток цього підходу відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій економіки, пов'язаних із воєнними викликами, відновленням підприємницького середовища та необхідністю модернізації бізнес-моделей. У таких умовах особливої актуальності набуває питання практичного впровадження ЦСР у діяльність вітчизняних компаній, зокрема через перегляд управлінських підходів, організаційних структур і механізмів взаємодії зі стейкхолдерами.

Разом з тим, інтеграція ЦСР у бізнес-практику не зводиться до окремих соціальних або екологічних ініціатив. Вона передбачає комплексні організаційні та управлінські трансформації, що охоплюють стратегічне планування, систему корпоративного управління, управління ризиками, формування корпоративної культури та впровадження нефінансових показників результативності. Це зумовлює потребу у науковому осмисленні механізмів переходу від декларативної підтримки ЦСР до їх системної реалізації в діяльності вітчизняних компаній, що й визначає актуальність даного дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сталий розвиток розглядається як стратегічна парадигма та інтегрована модель економічного, соціального й екологічного розвитку у працях багатьох науковців, зокрема І. Якименко, Л. Петрашко та Т. Димань [2], М. Диха, В. Диха [3], В. Добровольського, Є. Безсонова і Г. Непеїної [4]. Окремі сучасні напрями впровадження ЦСР досліджуються у працях українських авторів, присвячених циркулярній економіці та цифровізації як драйверам сталого розвитку. Зокрема, Т. Білоусько аналізує роль циркулярних моделей у досягненні ЦСР та зниженні ресурсної залежності економіки [5], тоді як Л. Попова обґрунтовує значення цифрових технологій для підвищення ефективності управління сталим розвитком і прозорості бізнес-процесів [6].

Зарубіжні наукові дослідження зосереджуються переважно на управлінських механізмах інтеграції ЦСР у діяльність компаній, а також на взаємозв'язку сталого розвитку з результатив-

ністю бізнесу. У напрацюваннях Р. Махаджана, С. Кумара, В. М. Ліма та М. Сарін узагальнено сучасні підходи до ролі бізнесу й менеджменту в досягненні ЦСР [7]. Управлінські аспекти локалізації глобальних ЦСР у практиці організацій досліджують Е. Гуаріні, Е. Морі, Е. Зуффада [8]. Значну увагу детермінантам ESG-ефективності та їх впливу на стійке зростання компаній приділено в роботах А. Мартіні та співавторів [9], а також Т. Бага [10]. Питання інтеграції ЦСР у системи корпоративного управління, звітності та управління знаннями розглядаються в дослідженнях Ч. К. Лау і Дж. К. Вонга [11] та С. Ванга зі співавторами [12], тоді як організаційні та поведінкові аспекти досягнення ЦСР аналізуються з позицій управлінців у роботі Ж. Лафонт-Торіо [13].

Важливою складовою дослідження є практико-орієнтовані інструменти, спрямовані на підтримку бізнесу у впровадженні ЦСР. Зокрема, враховано послідовну методологію «ЦСР Компасу», щодо визначення для бізнесу пріоритетних цілей, оцінювання впливу в ланцюгу створення вартості, формування цілей та ключових індикаторів результативності [14]. Також розглянуто рекомендації Глобального договору ООН, що сприяють інтеграції принципів сталого розвитку, відповідального управління та партнерської взаємодії у корпоративні стратегії компаній [15]. Емпіричний та прикладний контекст дослідження доповнюється аналізом національної нормативно-стратегічної бази України у сфері сталого розвитку [16–18], а також матеріалами щодо участі вітчизняного бізнесу у досягненні ЦСР [19–20].

У межах дослідження застосовано методи аналізу та узагальнення наукових джерел, систематизації й порівняння, а також контент-аналіз нормативних документів щодо інтеграції ЦСР у корпоративне управління.

**Метою статті** є дослідження процесу впровадження Цілей сталого розвитку у бізнес-практику вітчизняних компаній та обґрунтування організаційних і управлінських трансформацій, що забезпечують їх інтеграцію у систему корпоративного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтеграція Цілей сталого розвитку у бізнес-практику вітчизняних компаній поступово набуває рис цілеспрямованого управлінського процесу, що виходить за межі поодиноких соціальних або екологічних ініціатив. У сучасних умовах діяльності підприємств реалізація ЦСР дедалі частіше розглядається як складова стратегічного розвитку, що впливає на формування бізнес-моделей, управлінських рішень і взаємодію зі стейкхолдерами [19; 20]. Такий підхід відображає загальносвітову тенденцію переосмислення ролі бізнесу в досягненні ЦСР та переходу від декларативної підтримки до практичної імплементації відповідних принципів.

У контексті корпоративного управління впровадження ЦСР пов'язується з переглядом пріоритетів стратегічного планування, посиленням уваги до нефінансових показників результативності, а також із зростанням ролі екологічних і соціальних факторів у процесах прийняття управлінських рішень. Залучення бізнесу до досягнення ЦСР сприяє формуванню нової логіки створення цінності, у межах якої економічні результати поєднуються з відповідальністю перед суспільством і довкіллям. Відповідно, інтеграція ЦСР дедалі частіше розглядається як елемент довгострокової стійкості та конкурентоспроможності компанії [14].

Вітчизняна бізнес-практика свідчить про різний рівень готовності компаній до впровадження ЦСР, що зумовлюється галузевими особливостями, масштабами діяльності, доступом до фінансових ресурсів та управлінською зрілістю організацій [19]. Водночас спостерігається тенденція до поступового розширення спектра інструментів, які використовуються компаніями для інтеграції принципів сталого розвитку у свою діяльність, зокрема у сферах енергоефективності, управління персоналом, соціальної відповідальності та корпоративних комунікацій.

Нормативна база впровадження Цілей сталого розвитку в Україні формується з урахуванням глобальних орієнтирів, визначених Порядком денним ООН до 2030 року [1] та національних пріоритетів соціально-економічного розвитку. Закріплення ЦСР на державному рівні створює інституційні передумови для залучення бізнесу до їх реалізації та визначає загальні рамки взаємодії між державою, підприємницьким сектором і громадянським суспільством.

Важливу роль у формуванні національного контексту відіграє Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», яким окреслено напрями державної політики у цій сфері [16]. Подальший розвиток інституційних механізмів забезпечення досягнення ЦСР передбачено у розпорядженні Кабінету Міністрів України № 1190-р, яке спрямоване на координацію дій органів влади та інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічні документи [17].

Окреме значення для бізнес-практики має «Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємства на період до 2027 року», що визначає напрями підтримки підприємств у процесі адаптації до викликів сталого розвитку та післякризового відновлення [18]. Зазначені документи формують нормативне підґрунтя для залучення бізнесу до досягнення ЦСР. Водночас наявність нормативних орієнтирів не гарантує автоматичної імплементації ЦСР у корпоративній практиці.

Для бізнесу ключовим стає перенесення державних і міжнародних цілей у конкретні управлінські політики, процедури, КРІ та інвестиційні пріоритети, що потребує відповідної управлінської спроможності й зрілої системи корпоративного управління.

Для вітчизняних компаній впровадження ЦСР ускладнюється поєднанням завдань сталого розвитку з викликами воєнного часу та післякризового відновлення економіки. У цих умовах особливої ваги набувають управлінські рішення, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності, підтримку персоналу, збереження соціальної стабільності та відновлення ланцюгів постачання. Це зумовлює необхідність адаптації міжнародних підходів до впровадження ЦСР з урахуванням національних соціально-економічних реалій.

У сучасних умовах господарювання впровадження Цілей сталого розвитку у діяльність компаній дедалі частіше розглядається не лише як відповідь на зовнішні регуляторні вимоги, а як джерело формування додаткової цінності для бізнесу. Орієнтація на ЦСР дозволяє підприємствам адаптуватися до структурних змін у глобальній економіці, трансформації споживчих очікувань та посилення вимог з боку інвесторів і партнерів щодо екологічної та соціальної відповідальності. У цьому контексті ЦСР виступають своєрідним орієнтиром для оновлення бізнес-моделей і стратегічних пріоритетів компаній.

З економічної точки зору інтеграція ЦСР відкриває для бізнесу можливості доступу до нових ринків і фінансових ресурсів, зокрема через залучення інвестицій, орієнтованих на ESG-критерії. Реалізація заходів у сфері енергоефективності, раціонального використання ресурсів і впровадження циркулярних рішень сприяє оптимізації витрат та зниженню операційних ризиків. Водночас соціальний вимір впровадження ЦСР пов'язаний із підвищенням довіри з боку споживачів і партнерів, зміцненням репутації бренду та зростанням лояльності персоналу, що набуває особливої ваги в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри.

Екологічні та управлінсько-стратегічні вигоди інтеграції ЦСР проявляються у зниженні ймовірності екологічних і репутаційних ризиків, підвищенні стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі та здатності компаній випереджати регуляторні зміни. Узгодження корпоративних стратегій із принципами сталого розвитку сприяє включенню компаній у глобальні ланцюги постачання, де відповідність ЦСР та ESG-критеріям дедалі частіше є умовою співпраці. Таким чином, впровадження ЦСР формує комплекс переваг, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю бізнесу (таблиця 1).

Таблиця 1 – Переваги для бізнесу від інтеграції Цілей сталого розвитку

Переваги	Основний зміст	Управлінсько-організаційні інструменти
Економічні	Доступ до нових ринків, підвищення інвестиційної привабливості, оптимізація витрат	Енергоефективні технології, циркулярні бізнес-моделі, ESG-орієнтоване фінансування
Соціальні	Зростання довіри споживачів, лояльність персоналу, розвиток партнерств	Програми КСВ, розвиток людського капіталу, взаємодія зі стейкхолдерами
Екологічні	Зменшення екологічних ризиків, раціональне використання ресурсів	Екологічний менеджмент, використання відновлюваних ресурсів
Управлінсько-стратегічні	Випередження регулювання, зростання цінності бренду, інтеграція у глобальні ланцюги постачання	Інтеграція ЦСР у стратегію, ESG-індикатори в KPI, нефінансова звітність (ESG/сталого розвитку)

Джерело: сформовано автором

Наведена систематизація свідчить, що переваги від інтеграції ЦСР у бізнес-практику мають комплексний характер і охоплюють ключові напрями діяльності компаній. Водночас реалізація зазначених вигод безпосередньо залежить від рівня управлінської зрілості організації та здатності керівництва інтегрувати принципи сталого розвитку у систему корпоративного управління, що зумовлює необхідність подальшого аналізу рівнів і способів впровадження ЦСР у діяльність вітчизняних компаній.

Інтеграція Цілей сталого розвитку у діяльність компаній передбачає поетапне залучення принципів сталості до системи корпоративного управління та бізнес-процесів. Впровадження ЦСР не може бути ефективним за умови обмеження окремими проектами або ініціативами, а потребує охоплення різних рівнів управління компанією, а саме від стратегічного до операційного та комунікаційного [14]. Саме багаторівневий підхід дозволяє забезпечити узгодженість ЦСР з довгостроковими інтересами бізнесу.

На стратегічному рівні ЦСР інтегруються у місію, бачення та стратегічні документи компаній. Це передбачає визначення пріоритетних цілей сталого розвитку з урахуванням специфіки бізнесу, галузевих особливостей і впливу на ланцюг створення вартості. Включення ЦСР до стратегічного планування сприяє формуванню

довгострокових орієнтирів розвитку компаній і підвищує узгодженість управлінських рішень із принципами відповідального ведення бізнесу. У вітчизняних умовах актуальність цього рівня посилюється необхідністю поєднання цілей сталого розвитку з завданнями економічного відновлення та модернізації підприємницького сектору.

Організаційний та операційний рівні впровадження ЦСР пов'язані з формуванням відповідної системи управління сталим розвитком і реалізацією конкретних програм та заходів. На організаційному рівні створюються внутрішні структури (профільні підрозділи, комітети, відповідальні особи), розробляються політики, стандарти та внутрішні регламенти, що забезпечують інтеграцію ЦСР у повсякденну діяльність компаній. Операційний рівень передбачає впровадження практичних рішень у сферах енергоефективності, управління персоналом, охорони довкілля, соціальної відповідальності та взаємодії з громадами.

Важливу роль відіграє комунікаційний рівень, який охоплює нефінансову звітність, діалог зі стейкхолдерами та участь у міжнародних ініціативах сталого розвитку, зокрема в межах Глобального договору ООН [15].

Рівні та способи впровадження Цілей сталого розвитку у бізнес-практику відображено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Рівні та способи впровадження ЦСР у бізнес-практику

Рівень	Характеристика рівня	Способи впровадження
Стратегічний	Інтеграція ЦСР у місію, бачення та корпоративну стратегію	Визначення пріоритетних ЦСР, формування стратегії сталого розвитку, узгодження ЦСР з бізнес-цілями
Організаційний	Формування системи управління сталим розвитком	Створення ESG-комітетів, відповідальних підрозділів, внутрішні політики та стандарти
Операційний	Реалізація практичних заходів і проектів	Впровадження енергоефективних технологій, управління ресурсами, соціальні та екологічні програми
Комунікаційний	Звітність і взаємодія зі стейкхолдерами	Формування нефінансової звітності, участь у Глобальному договорі ООН, партнерства

Джерело: сформовано автором на основі [14; 15; 19]

Доцільно розглядати впровадження ЦСР у компанії як управлінський процес, у межах якого стратегічні пріоритети трансформуються у портфель програм, показники результативності та механізми контролю. На першому етапі здійснюється відбір пріоритетних ЦСР та картування впливів компанії у ланцюгу створення вартості (постачання – власні операції – збут/споживання), що дозволяє визначити критичні точки впливу та ризиків. Далі формуються вимірювані цілі, ключові показники результативності (КРІ) і відповідальні центри, визначаються ресурси та строки реалізації [14].

На етапі інтеграції у корпоративне управління важливими є закріплення відповідальності на рівні топменеджменту, розроблення внутрішніх політик і процедур (екологічної, соціальної, антикорупційної, закупівельної, кадрової тощо) та узгодження інвестиційних рішень із пріоритетами сталого розвитку. Для зниження ризику формалізації доцільним є запровадження регулярного управлінського моніторингу прогресу, внутрішнього контролю та коригування програм відповідно до результатів і змін середовища.

Завершальним елементом є комунікація й підзвітність: діалог зі стейкхолдерами, розкриття нефінансових результатів та участь у ініціативах відповідального бізнесу. Це підсилює довіру до компанії, підвищує якість управлінських рішень і сприяє інтеграції в глобальні ланцюги постачання, де відповідність принципам сталого розвитку та ESG-критеріям стає умовою співпраці [15].

Управлінські трансформації в контексті ЦСР охоплюють зміну підходів до управління персоналом, корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Практика впровадження ЦСР передбачає розвиток компетенцій працівників у сфері сталого розвитку, підвищення обізнаності щодо соціальних і екологічних аспектів діяльності компанії, а також формування цінностей відповідальності, прозорості та інклюзивності. У довгостроковій перспективі такі зміни сприяють підвищенню залученості персоналу, зміцненню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів та формуванню стійкої управлінської моделі, здатної адаптуватися до регуляторних і ринкових змін.

Важливим елементом управлінських трансформацій є інтеграція Цілей сталого розвитку у систему оцінювання ефективності діяльності керівників і ключових підрозділів. У прикладному вимірі це означає включення ESG-індикаторів та показників, пов'язаних із ЦСР, до системи КРІ, а також їх узгодження з механізмами матеріального й нематеріального стимулювання. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності управлінського персоналу за досягнення цілей сталого розвитку та забезпечує баланс інтересів бізнесу і суспільства.

Водночас організаційні трансформації у контексті впровадження ЦСР проявляються не лише у зміні управлінських інструментів, а й у трансформації внутрішньої структури компаній. Практика свідчить про зростання ролі міжфункціональної взаємодії, делегування відповідальності за досягнення цілей сталого розвитку на різні рівні управління та формування горизонтальних зв'язків між підрозділами. Такий підхід дозволяє інтегрувати ЦСР у щоденні бізнес-процеси та зменшити ризик формального або ізольованого впровадження ініціатив сталого розвитку.

Окремого значення в умовах підвищеної економічної та соціальної невизначеності набуває використання Цілей сталого розвитку як інструменту управління ризиками, зокрема регуляторними, репутаційними, ризиками ланцюгів постачання та ризиками людського капіталу. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських аспектів у систему корпоративного управління дозволяє компаніям завчасно ідентифікувати потенційні ризики, знижуючи вразливість бізнесу до зовнішніх викликів і підвищуючи його адаптивність у довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне впровадження Цілей сталого розвитку у бізнес-практику можливе лише за умови комплексного охоплення всіх рівнів управління компанією та послідовної інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічні, організаційні й операційні рішення. Узгодженість стратегічних орієнтирів, організаційних структур, управлінських інструментів і комунікаційних механізмів формує підґрунтя для переходу від фрагментарних ініціатив до системної інтеграції ЦСР у корпоративне управління, що є ключовою умовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності вітчизняних компаній.

**Висновки.** Узагальнення результатів дослідження свідчить, що інтеграція ЦСР у корпоративну практику вітчизняних компаній потребує переходу від проектного підходу до управління змінами на рівні стратегії, структури, процесів і КРІ. Встановлено, що нормативно-інституційна база України створює передумови для залучення бізнесу до досягнення ЦСР, однак ефективність її реалізації значною мірою залежить від готовності компаній до внутрішніх організаційних і управлінських змін. У цьому контексті особливого значення набуває адаптація міжнародних підходів до впровадження ЦСР з урахуванням національних соціально-економічних умов, зокрема викликів відновлення економіки та трансформації підприємницького середовища.

Охарактеризовано переваги для бізнесу від інтеграції Цілей сталого розвитку в практичну діяльність. Обґрунтовано, що орієнтація на ЦСР сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компаній, зростанню довіри з боку спо-

живачів і партнерів, зниженню ризиків та зміцненню довгострокової стійкості бізнесу. При цьому реалізація зазначених вигод безпосередньо пов'язана з рівнем управлінської зрілості організацій та здатністю керівництва інтегрувати принципи сталого розвитку у систему прийняття рішень.

У результаті дослідження систематизовано рівні та способи впровадження ЦСР у бізнес-практику, що охоплюють стратегічний, організаційний, операційний і комунікаційний рівні. Доведено, що ефективна інтеграція ЦСР можлива лише за умови комплексного охоплення всіх рів-

нів управління та узгодженості стратегічних орієнтирів, організаційних структур, операційних рішень і комунікаційних інструментів.

Визначено, що ключовими управлінськими трансформаціями у процесі впровадження ЦСР є формування системи управління сталим розвитком, інтеграція ESG-індикаторів у систему оцінювання ефективності діяльності керівників, розвиток корпоративної культури відповідальності та використання ЦСР як інструменту управління ризиками. Такі трансформації сприяють переходу від фрагментарних ініціатив до системної інтеграції ЦСР у корпоративне управління.

### Список використаних джерел:

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція 70/1, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>
2. Якименко І.Л., Петрашко Л.П., Димань Т.М. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник. Київ: НУХТ, 2022. 337 с. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia\\_staloho.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf)
3. Диха М.В., Диха В.В. Економіка сталого розвитку: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 408 с.
4. Добровольський В.В., Безсонов Є.М., Непеїна Г.В. Стратегії сталого розвитку: навч. посіб. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 160 с.
5. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № (65). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444/4381>
6. Попова Л. Роль і значення цифровізації у забезпеченні цілей сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 635–639. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1640/1677>
7. Mahajan R., Kumar S., Lim W. M., Sareen M. The role of business and management in driving the sustainable development goals (SDGs): Current insights and future directions from a systematic review. *Business Strategy and the Environment*, 2024. № 33(5). P. 4493–4529. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3712>
8. Guarini E., Mori E., Zuffada E. Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 2022. № 34(5). P. 583–601. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2021-0031>
9. Martiny A., Tagliatalata J., Testa F., Iraldo F. Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2024. № 456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>
10. Bagh T., Zhou B., Alawi S. M., Azam R. I. ESG resilience: Exploring the non-linear effects of ESG performance on firms sustainable growth. *Research in International Business and Finance*, 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102305>
11. Lau C. K., Wong J. C. The integration of Sustainable Development Goals into businesses sustainability management: a reporting perspective. *International Journal of Disclosure and Governance*. 2023. № 20(4). P. 490–505. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41310-022-00164-2>
12. Wang S., Abbas J., Sial M. S., Álvarez-Otero S., Cioca L. I. Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. № 7(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
13. Lafont-Torio J., Martín J. M. M., Fernández J. A. S., Soriano D. R. Perceptions of progress toward achieving the sustainable development goals: Insights from cooperative managers. *Sustainable technology and entrepreneurship*, 2024. № 3(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100055>
14. SDG Compass: Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. URL: <https://csr-ukraine.org/materials/sdg-compass-posibnik-dlya-dosyagnennya-ciley-stal/>
15. Які переваги отримує мій бізнес від приєднання до Глобального договору ООН? Офіційний сайт Глобального договору ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua/perevagi-chlenstva-v-merezhi/>
16. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
17. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1190-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#n22>
18. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>

19. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016–2020 р. Центр «Розвиток КСВ». 2020. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>

20. Запатріна І.В. Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні. 2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/kerivnytstvo-posylennya-rol-i-biznesu-v-dosyahnenni-tssr-v-ukrayini>

### References:

1. United Nations General Assembly (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Resolution 70/1). Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>

2. Yakymenko I. L., Petrashko L. P., Dyman T. M. (2022). Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horyzonty [Sustainable development strategy: European horizons]: textbook. Kyiv: National University of Food Technologies. Available at: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia\\_staloho.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/stratehiia_staloho.pdf) (in Ukrainian)

3. Dykha M. V., Dykha V. V. (2024). Ekonomika staloho rozvytku [Economics of sustainable development]: textbook. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

4. Dobrovolskyi V. V., Bessonov Ye. M., Niepieina H. V. (2021). Stratehii staloho rozvytku [Sustainable development strategies]: teaching aids. Mykolaiv: Petro Mohyla Black Sea National University. (in Ukrainian)

5. Bilousko T. (2024). Tsyrukuliarna ekonomika v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [Circular economy in the context of achieving the Sustainable Development Goals]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444/4381> (in Ukrainian)

6. Popova L. (2025). Rol i znachennia tsyfrovizatsii u zabezpechenni tsilei staloho rozvytku [The role and importance of digitalization in achieving the Sustainable Development Goals]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 338(1), pp. 635–639. Available at: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1640/1677> (in Ukrainian)

7. Mahajan R., Kumar S., Lim W. M., Sareen M. (2024). The role of business and management in driving the Sustainable Development Goals (SDGs). *Business Strategy and the Environment*, no. 33(5), pp. 4493–4529. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3712>

8. Guarini E., Mori E., Zuffada E. (2022). Localizing the Sustainable Development Goals: A managerial perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, no. 34(5), pp. 583–601. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPAFM-02-2021-0031>

9. Martiny A., Tagliatela J., Testa F., Iraldo F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, no. 456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>

10. Bagh T., Zhou B., Alawi S. M., Azam R. I. (2024). ESG resilience: Exploring the non-linear effects of ESG performance on firms sustainable growth. *Research in International Business and Finance*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102305>

11. Lau C. K., Wong J. C. (2023). Integration of SDGs into business sustainability management: a reporting perspective. *International Journal of Disclosure and Governance*, no. 20(4), pp. 490–505. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00164-2>

12. Wang S., Abbas J., Sial M. S., Alvarez-Otero S., Cioca L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation and Knowledge*, no. 7(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>

13. Lafont-Torio J., Martin J. M. M., Fernandez J. A. S., Soriano D. R. (2024). Perceptions of progress toward achieving the sustainable development goals: Insights from cooperative managers. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, no. 3(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100055>

14. SDG Compass (2015). Posibnyk dlia dosiahnennia Tsilei Staloho Rozvytku v sferi biznesu [A guide to achieving the Sustainable Development Goals in business]. Available at: <https://csr-ukraine.org/materials/sdg-compass-posibnik-dlya-dosyagnennya-ciley-stal/> (in Ukrainian)

15. Yaki perevahy otrymaie mii biznes vid pryiednannia do Hlobalnoho dohovoru OON? [What benefits will my business receive from joining the UN Global Compact?]. Official website of the UN Global Compact in Ukraine. Available at: <https://globalcompact.org.ua/perevagi-chlenstva-v-merezhi/>

16. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030]. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (in Ukrainian)

17. Deiaki pytannia zabezpechennia dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku v Ukraini [Some issues of ensuring the achievement of the Sustainable Development Goals in Ukraine]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.11.2024 № 1190-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#n22> (in Ukrainian)

18. Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho i srednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh [On approval of the Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024–2027]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia, Plan, Zakhody vid 30.08.2024 № 821-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (in Ukrainian)

19. Center for CSR Development (2020). Vnesok ukrainskoho biznesu v realizatsiiu Ukrainoiu Tsilei staloho rozvytku 2016–2020 r. [Contribution of Ukrainian business to Ukraine's implementation of the Sustainable Development Goals 2016–2020]. Available at: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf> (in Ukrainian)

20. Zapatrina I. V. (2018). Posylennia roli biznesu v dosiahnenni TsSR v Ukraini [Strengthening the role of business in achieving SDGs in Ukraine]. UNDP. Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/kerivnytstvo-posylennya-roli-biznesu-v-dosyahnenni-tssr-v-ukrayini> (in Ukrainian)

*Дата надходження статті: 27.01.2026*

*Дата прийняття статті: 09.02.2026*

*Дата публікації статті: 24.02.2026*