

zaporuka joho stratehichnoho rozvytku]. *Proceeding of the Materials of XV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii Kharkivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet imeni S. Kuznetsia*. Kharkiv. Ukraine. Available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32676>.

9. *Zaliziuk, V.P., Tsybmal, Ye.P.* (2022). «Corporate Social Responsibility in the Context of Public Administration and European Integration of Ukraine». *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.8.4/>.

10. *Lyska, P.O.* (2024). «Corporate social responsibility: world and Ukrainian experience; ways of global implementation». *Stalij rozvytok ekonomiky*. № 1(48). pp. 331-338. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>.

11. Global Compact Network Ukraine. Hlobal'nyj dohovir OON v Ukraini. (2024). [Global Compact Network Ukraine. The UN Global Compact in Ukraine]. Available at: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/>.

12. *Sakharuk, T.* (2024). Stalij rozvytok – teper vymoha zakonu. Do choho hotuvatysia ukrains'komu biznesu? [Sustainable development is now a requirement of the law. What should Ukrainian business prepare for?]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20273979-stalij-rozvytok-teper-vimoga-zakonu-do-choho-gotuvatysia-ukrayinskomu-biznesu>.

13. Chomu biznes obyraie ESG? Zvit KPMG. (2024). [Why does business choose ESG? KPMG report]. Available at: <https://chamber.ua/ua/news/chomu-biznes-obyraie-esg-zvit-kpmg/>.

14. *Stark, S.* (2024). Scho take CSR ta navischo vona biznesu. Inweb. [What is CSR and why is it useful for business. Inweb]. Available at: <https://surl.lu/vlybot>.

15. *Ozeran, A.V.* (2024). «Information about sustainable development in the management report». *Stalij rozvytok ekonomiky*. № 2(49). pp. 282-287. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-45>.

16. *Bespal'ko, O.* (2024). Pro vyklyky ta perspektyvy korporativnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti v Ukraini. [On the challenges and prospects of corporate social responsibility in Ukraine]. Available at: <https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporativnoyi-sotsialnoyi-vidpovidal'nosti-v-ukrayini/>.

Abstract.

Hrachova Y. Analysis of the state and features of socially responsible activities of business entities in Ukraine.

The article analyzes the state and features of socially responsible activities of business entities in Ukraine. The methodological basis of the study is the systemic and institutional approaches, which enable us to view the socially responsible activities of business entities as a complex, multidimensional process. The study confirmed that business social responsibility is gradually gaining systemic importance and is considered an important tool for ensuring sustainable development, strengthening social cohesion, and building trust between business, the state, and society. The spread of socially responsible practices in Ukraine is characterized by unevenness and significant differentiation across industries, sizes, and regions. Analysis of non-financial reporting practices showed that Ukraine lacks mandatory legislative requirements for preparing sustainable development reports, hindering the systematic implementation of ESG approaches, especially among small and medium-sized businesses. Despite this, voluntary reporting by large companies demonstrates positive dynamics and convergence with international standards, indicating significant potential for the further development of socially responsible activities. The generalization of the research results allowed us to identify key obstacles to the development of business social responsibility in Ukraine, including: economic instability and war risks, imperfect institutional and regulatory support, limited financial resources, and insufficient awareness of the strategic advantages of socially responsible behavior. Overcoming these limitations requires a comprehensive approach that involves the active role of the state in fostering a stimulating environment, developing institutional support, promoting best practices in social responsibility, and gradually implementing international standards. In general, the research results confirm that the socially responsible activities of business entities in Ukraine are at an early stage of development and have significant development potential. Its further dissemination and institutionalization can become an important factor in increasing the competitiveness of Ukrainian business, accelerating European integration processes and ensuring sustainable socio-economic development of the country.

Keywords: business social responsibility, non-financial reporting, sustainable development.

Стаття надійшла до редакції / Received 07.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 30.12.2025 Оpubліковано/ Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Грачова Я.П. Аналіз стану і особливостей соціально-відповідальної діяльності суб'єктів господарювання в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 67-71.

Hrachova Y. Analysis of the state and features of socially responsible activities of business entities in Ukraine. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 1, pp. 67-71.

УДК: 005.336:330.342; JEL classification: M14, L21, Q01, O19

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-16>

ГУРСЬКИЙ Артем Сергійович, аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0009-0006-7855-2843>

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СТРАТЕГІЮ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Гурський А. С. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію соціально відповідального бізнесу.

Статтю присвячено дослідженню положень щодо забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Актуальність тематики зумовлена необхідністю формування довістрогових конкурентних переваг підприємств на основі збалансування економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Стаття має на меті проаналізувати, систематизувати та удосконалити наявні теоретико-методичні засади щодо інтеграції принципів сталого розвитку в стратегію соціально-відповідального бізнесу. Для досягнення поставленої мети в дослідженні проаналізовано становлення концепції соціальної відповідальності бізнесу на різних етапах, починаючи з класичної моделі максимізації прибутку, ранньої моделі корпоративної соціальної відповідальності, теорії зацікавлених сторін, триєдиного підходу до сучасної інтеграції ESG принципів сталого розвитку. Виявлено, що сучасні стратегії соціально відповідального бізнесу передбачають системну інтеграцію соціально-екологічних критеріїв в процеси стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, оцінювання ефективності та внутрішнього контролю. Визначено механізми впровадження ESG-принципів через адаптацію внутрішніх політик, трансформацію корпоративної культури, вдосконалення систем внутрішнього контролю, інтеграцію ESG-цілей у стратегічне управління та прозору комунікацію й звітність. Проаналізовано реальні приклади інтеграції екологічної та соціальної відповідальності в діяльність провідних міжнародних компаній, таких як Unilever, BlackRock, Ørsted). Ці компанії продемонстрували стратегічну переорієнтацію бізнес-моделей, модернізацію виробничих процесів та посилення корпоративної соціальної відповідальності для формування сталих конкурентних переваг. У ході дослідження було виявлено, що українські підприємства стикаються із низкою перешкод під час впровадження принципів сталого розвитку в свої стратегії: обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень інституційної підтримки та нормативної визначеності, низький досвід інтеграції ESG у ключові показники ефективності та корпоративну культуру, вплив військових дій та обмежений попит на «зелену» продукцію. Подолання визначених бар'єрів можливе через сумісні зусилля держави, бізнесу та суспільства, які передбачають удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток професійних компетенцій, формування довгострокових економічних стимулів та адаптацію корпоративних практик до міжнародних ESG-стандартів.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, принципи сталого розвитку, ESG-принципи, стратегічне управління, конкурентні переваги.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глибокі трансформації, які зумовлені глобалізацією, цифровізацією, загостренням екологічних проблем,

посиленням соціальної нерівності та нестабільністю зовнішнього середовища, наразі характеризують сучасний стан економіки загалом. За таких умов підприємства



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ГУРСЬКИЙ Артем Сергійович, 2026

дедалі частіше повинні переглядати традиційні підходи, орієнтовані лише на максимізацію прибутку, та переходити до моделей розвитку, які враховують довгострокові економічні, соціальні та екологічні наслідки їх діяльності.

Проблема інтеграції принципів сталого розвитку у стратегію соціально відповідального бізнесу набуває актуальності в контексті зростання вимог з боку інвесторів, споживачів, держави та міжнародних інституцій щодо прозорості, підзвітності та відповідальності бізнесу. Посилення конкуренції та обмеженість ресурсів диктують здатність підприємства гармонійно поєднувати економічну результативність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Проте в реальному житті інтеграція принципів сталого розвитку часто має фрагментарний характер та реалізується через окремі соціальні або екологічні ініціативи, які не пов'язані із стратегічними цілями підприємства. Відсутність комплексного підходу до вбудовування ESG-принципів у систему стратегічного управління, недостатня розробленість методичних інструментів оцінювання рівня інтеграції та низький рівень управлінської зрілості в частині сталого розвитку зумовлюють потребу в обґрунтуванні нових підходів до вирішення цієї проблеми, чим і обумовлена актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість праць присвячена розвитку соціально відповідального бізнесу. Зокрема, класична модель Фрідмана М. [1] визначила соціальну відповідальність бізнесу як максимізацію прибутку для акціонерів. Далі вчений Керролл А. [2] розвинув тривимірну модель корпоративної ефективності, включив економічні, соціальні та етичні аспекти, започаткувавши ранню концепцію соціальної відповідальності бізнесу. Теорія зацікавлених сторін, описана в праці Фрімана Р. Е. [3], визначила необхідність врахування інтересів усіх стейкхолдерів, тоді як концепція спільної цінності Портера М. та Крамера М. [4] обґрунтувала створення економічної вигоди через вирішення соціальних проблем. Триєдиний підхід Елкінгтона Дж. [5] заклав підґрунтя для подальшого розвитку сучасних ESG-стратегій.

Сучасні українські та міжнародні дослідження зосереджені на практичній імплементації соціальної відповідальності та ESG-ініціативах. З цього приводу Байло В. [6] визначив КСВ чинником забезпечення сталого розвитку бізнесу, а Гуцало П. та Поперечний М. [7] підкреслили її роль в гармонізації інтересів підприємств та суспільства. Концептуальні засади сталого розвитку детально розглянуто в працях Петролюк Ю., Гребенюк Н. [9], Огієнко А. [10], Слюсарєвої Л., Жмайлова В. [11]. Дослідники Тамара С. Д., Андріані Н., Сяріф М. [13] довели, що поєднання соціальної відповідальності з ESG сприяє соціально-екологічній підзвітності бізнесу. Водночас дослідники Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. [14] наголосили на ESG як на інструменті досягнення стратегічних цілей та сталого розвитку підприємств.

Незважаючи на велику кількість досліджень, спрямованих на обґрунтування соціальної відповідальності підприємств, недостатньо висвітленими залишаються положення саме в частині інтеграції принципів сталого розвитку в стратегії компаній, що й обумовлює мету дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – аналіз, систематизація та вдосконалення наявних теоретико-методичних засад щодо інтеграції принципів сталого розвитку в стратегію соціально відповідального бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна концепція розвитку підприємств ґрунтується на інтеграції економічних, соціальних та екологічних складових господарської діяльності, що обумовлює зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) як новітньої парадигми сталого розвитку

підприємств. Концепція КСВ сформувалися в результаті еволюції економічної думки: від класичної моделі максимізації прибутку [1] до ранніх концепцій КСВ [2], сучасних концепцій зацікавлених сторін [3], спільної цінності [4] та триєдиного підходу [5], який передбачає досягнення економічної ефективності за одночасного забезпечення соціальної справедливості та екологічної безпеки.

Сучасні ж дослідження розглядають КСВ з позиції формування позитивного іміджу та стратегічної платформи довгострокового розвитку підприємства. В праці [6] концепція КСВ пройшла шлях становлення від благодійності та філантропії до інтегрованої управлінської концепції, яка охоплює корпоративне управління, етичні стандарти, взаємодію зі стейкхолдерами та екологічну відповідальність. КСВ безпосередньо впливає на формування репутаційного капіталу, зміцнення бренду та підвищення довіри з боку суспільства, що створює передумови для забезпечення стійких конкурентних переваг. Тож соціальна відповідальність розглядається як чинник стратегічної стабільності, який забезпечує узгодженість між економічними інтересами підприємства та суспільними очікуваннями.

Концепція КСВ як складова політики сталого розвитку ґрунтовно досліджена в праці [7], в якій вчені Гуцало П. С. та Поперечний М. С. прийшли до висновку, що соціальна відповідальність бізнесу визначається як системний механізм гармонізації інтересів суб'єктів господарювання та суспільства в межах соціально-економічних систем. Впровадження принципів КСВ сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств через зниження нефінансових ризиків, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної культури. За таких обставин соціальна відповідальність є інструментом досягнення Цілей сталого розвитку [8], який інтегрує бізнес у глобальні процеси забезпечення економічної, соціальної та екологічної збалансованості.

Сталий розвиток нині ґрунтовно досліджується великою кількістю вчених [9–12]. Узагальнюючи їх наробки, ми прийшли до висновку, що сталий розвиток підприємства доцільно розуміти як здатність забезпечувати безперервність функціонування та зростання вартості в довгостроковій перспективі за умови раціонального використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля та суспільство. Задля сталого розвитку підприємства повинні трансформувати системи стратегічного управління: інтегрувати соціально-екологічні критерії в процеси планування, прийняття управлінських рішень та оцінювання результативності діяльності. На підставі зазначеного вище в табл. 1 ми систематизували становлення концепції соціальної відповідальності та виокремили особливості її розвитку на різних етапах.

Таким чином, ми бачимо поступовий перехід від вузькоеконімічної моделі функціонування підприємств до інтегрованої концепції відповідального бізнесу, яка наразі ґрунтується на принципах довгострокової стійкості, партнерства зі стейкхолдерами та формування суспільної цінності. Якщо на ранніх етапах розвитку КСВ переважно вважалась добровільною ініціативою чи елементом репутаційної політики, то сучасні ж умови господарювання обумовили зростання вимог до системності, вимірюваності та інституціоналізації всіх аспектів діяльності підприємств, що посилює увагу до інтеграції ESG-стандартів.

У контексті дослідження соціальної відповідальності бізнесу дуже важливо розглянути ESG-концепцію, оскільки серед її складових виділяють економічну, екологічну та соціальну, що прямо торкається нашої тематики дослідження.

Дослідження [13] визначає, що впровадження ESG-принципів сприяє:

- підвищенню рівня прозорості управлінських процесів;

- удосконаленню системи ризик-менеджменту;
- зміцненню довгострокової фінансової стійкості бізнесу.

Враховання екологічних, соціальних та управлінських факторів дозволяє підприємствам зменшувати регуляторні, репутаційні та операційні ризики, а також формувати більш адаптивні бізнес-моделі в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Крім того, в дослідженні [14] визначено пряму кореляцію між рівнем

інтеграції ESG-критеріїв та якістю стратегічного планування підприємства. Включення ESG-показників до системи довгострокового планування підвищує прогнозованість розвитку, зміцнює довіру інвесторів та формує конкурентні переваги на міжнародних ринках. Впровадження ESG повинно передбачати адаптацію внутрішніх політик, трансформацію корпоративної культури та вдосконалення механізмів внутрішнього контролю (табл. 2).

Таблиця 1

Становлення концепції корпоративної соціальної відповідальності

Етап розвитку	Концептуальна основа	Роль бізнесу в суспільстві	Характер взаємодії зі стейкхолдерами	Стратегічний фокус
Класична модель максимізації прибутку 1950-1970-ті рр.	Теорія акціонерної вартості	Соціальна відповідальність бізнесу - це збільшення прибутку	Орієнтація лише на акціонерів	Фінансова ефективність, прибутковість
Рання модель КСВ 1970-1980 рр.	Піраміда КСВ	Бізнес несе відповідальність перед суспільством	Враховання ширшого кола соціальних груп	Баланс економічних та соціальних зобов'язань
Теорія зацікавлених сторін 1980-1990 рр.	Управління інтересами всіх зацікавлених сторін	Бізнес створює цінність для широкого кола стейкхолдерів	Активна взаємодія з працівниками, клієнтами, громадою, державою	Довгострокова стабільність і партнерство
Триєдиний підхід 1990-ті рр.	«Люди - планета - прибуток»	Бізнес водночас забезпечує еко-номічну, соціальну та екологічну результативність	Інтегрований підхід до управління впливами	Збалансований розвиток та вимірювання нефінансових показників
Концепція спільної цінності 2010-ті рр.	Створення цінності через вирішення соціальних проблем	Соціальні проблеми - це джерело конкурентних переваг	Стратегічне партнерство із суспільством	Інновації, підвищення конкурентоспроможності через соціальний вплив
ESG-інтеграція та сталий розвиток 2010-т.ч.	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегію	Бізнес - це активний учасник досягнення Цілей сталого розвитку	Системна взаємодія зі стейкхолдерами, нефінансова звітність	Довгострокова стійкість, інвестиційна привабливість, управління ризиками

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця 2

Системний підхід до впровадження ESG в стратегію соціально відповідального підприємства

Складова ESG-системи	Механізми реалізації	Результат	Ефект для соціальної відповідальності бізнесу
Адаптація внутрішніх політик	Розробка ESG-орієнтованих політик та стандартів	Узгоджені управлінські документи	Внутрішні політики мають враховувати екологічні, соціальні та корпоративні стандарти, що підвищують якість управління ризиками та надзвичайними ситуаціями
	Урахування ESG-ризиків у внутрішніх процедурах	Управління ризиками	
	Впровадження ESG-орієнтованої нефінансової звітності	Прозорий корпоративний звіт	
Трансформація корпоративної культури	Формування ESG-цінностей серед співробітників	Високий рівень залученості працівників	ESG має стати частиною корпоративної ідентичності: працівники повинні розуміти, підтримувати та впроваджувати ESG-цінності у свою повсякденну діяльність
	Підвищення ESG-компетентностей персоналу	Створення культури відповідального розвитку	
	Комунікація ESG-цілей у всіх підрозділах		
Удосконалення механізмів внутрішнього контролю	Впровадження систем моніторингу ESG-показників	Системний вимір ефективності ESG-заходів	Внутрішній контроль забезпечує відповідність політик та процедур ESG-стандартам та підтримує управлінські механізми на рівні підприємства
	Контроль відповідності внутрішніх процедур	Виявлення відхилень та коригувальних дій	
	Регулярна внутрішня оцінка ефективності ESG-ініціатив		
Інтеграція в систему стратегічного управління	Включення ESG-цілей у стратегічні документи	Узгоджена стратегія розвитку	ESG-ініціативи - невід'ємна частина стратегічних планів підприємства, а не додаткові або точкові заходи
	Постановка KPI зі сталості	Ріст інвестиційної привабливості	
	Взаємозв'язок ESG-ініціатив зі стратегічними цілями бізнесу		
Комунікація та звітність ESG	Публічне розкриття ESG-результатів	Прозорість та довіра зовнішніх зацікавлених сторін	Прозорість у звітності підвищує довіру інвесторів та дозволяє підприємствам відповідати міжнародним вимогам щодо сталого розвитку
	Взаємодія з інвесторами й іншими стейкхолдерами	Кращий доступ до фінансування	
	Використання міжнародних стандартів		

Джерело: удосконалено авторами

Вивчення практичного досвіду інтеграції принципів екологічної, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління в діяльність провідних міжнародних та національних компаній показало, що така інтеграція здійснюється через модернізацію бізнес-моделі, управлінських процесів та механізмів взаємодії зі стейкхолдерами.

Компанія Unilever [15] реалізувала довгострокову програму «Sustainable Living Plan», яка спрямована на поєднання економічного зростання із мінімізацією екологічного впливу та посиленням соціальної відповідальності. Unilever інтегрували екологічні цілі в систему стратегічного планування через скорочення викидів парникових газів, оптимізацію використання ресурсів, розвиток відповідальних ланцюгів постачання та підтримку соціальних ініціатив у регіонах. ESG-

показники були включені до системи оцінювання ефективності менеджменту Unilever для забезпечення їх інституціоналізації на рівні корпоративного управління.

Фінансова компанія BlackRock [16] інтегрувала критерії сталого розвитку в інвестиційні рішення та політику управління активами. Компанія запровадила обов'язковий аналіз нефінансових ризиків, що пов'язані з кліматичними змінами, корпоративним управлінням та соціальними аспектами діяльності підприємств в портфелі.

Компанія Ørsted [17] здійснила перехід від традиційної нафтогазової діяльності до виробництва відновлюваної енергії. Компанія зробила стратегічну переорієнтацію бізнес-моделі: масштабні інвестиції в вітрову енергетику, декарбонізацію виробничих процесів та формування нових підходів до управління екологічними

ризиками. Досвід Ørsted показав, що впровадження принципів сталого розвитку – це каталізатор глибокої структурної модернізації підприємства та джерело конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Проте, незважаючи на успішний досвід великих компаній в процесі інтеграції принципів екологічної, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління, українські підприємства стикаються зі значними перешкодами.

По-перше, здебільшого сучасні українські підприємства працюють в умовах обмежених фінансових ресурсів, особливо малі та середні. А впровадження екологічних стандартів, модернізація виробничих процесів, підготовка нефінансової звітності та впровадження систем внутрішнього контролю потребують значних інвестицій. Для того, щоб виживати в умовах макроекономічної нестабільності, валютних коливань та обмеженого доступу до довгострокового кредитування, підприємства змушені ставити в пріоритет короткострокову ліквідність, забираючи водночас фінансування від заходів зі сталого розвитку.

По-друге, недостатній рівень інституційної підтримки та регуляторної визначеності перешкоджає впровадженню сталих політик на підприємствах. Хоча в Україні поступово імплементуються європейські директиви щодо нефінансової звітності та екологічного регулювання, нормативно-правова база так і залишається фрагментарною і негармонізованою. Відсутність чітких механізмів впровадження ESG-критеріїв, обмеженість податкових пільг і державних програм підтримки «зелених» інвестицій перешкоджають інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність соціально відповідальних підприємств.

По-третє, багато українських підприємств не мають досвіду планування з урахуванням ESG-факторів, інтеграції нефінансових показників у систему KPI, розроблення комплексних політик корпоративної соціальної відповідальності. А сталий розвиток нерідко сприймається як додатковий елемент репутаційної політики або маркетинговий інструмент.

По-четверте, низький рівень розвитку культури корпоративного управління. Для ефективної інтеграції принципів сталого розвитку необхідна трансформація організаційної культури, підвищення прозорості прийняття рішень, посилення ролі наглядових органів та впровадження механізмів внутрішнього аудиту нефінансових показників. На багатьох підприємствах відсутність чіткої системи розподілу відповідальності за ESG-напрями та обмежена залученість керівників в процесах екологічної та соціальної трансформації стримують комплексні зміни.

По-п'яте, відзначимо вплив викликів, пов'язаних із військовими діями, руйнуванням виробничої інфраструктури та порушенням логістичних ланцюгів. Адаптація підприємств змушена концентруватися на

відновленні операційної діяльності та забезпеченні безперервності бізнес-процесів, що відтерміновує реалізацію довгострокових стратегій сталого розвитку. З іншого боку, саме ці виклики підсилюють потребу у впровадженні підходів до управління ризиками, енергоефективності та соціальної відповідальності.

По-шосте, обмежений рівень попиту з боку внутрішнього ринку на «зелену» продукцію та соціально відповідальні бізнес-моделі пригнічує сталий розвиток підприємств. Низька платоспроможність споживачів та недостатня екологічна свідомість населення не стимулюють підприємства інвестувати в дорожчі, але екологічно безпечні технології. Але інтеграція в міжнародні ринки та співпраця з іноземними партнерами вимагають відповідати ESG-стандартам.

Подолати ці бар'єри та ефективно інтегрувати принципи сталого розвитку в діяльність українських підприємств можна за рахунок синергетичних зусиль держави, бізнесу та суспільства через удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток професійних компетенцій, формування довгострокових економічних стимулів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасна концепція розвитку підприємств ґрунтується на інтеграції економічних, соціальних та екологічних складових господарської діяльності, що зумовлює розгляд концепцій KCB та ESG як інструментів формування довгострокових конкурентних переваг. Дослідження становлення концепції соціальної відповідальності показало поступовий перехід від класичної моделі максимізації прибутку до інтегрованих моделей управління, що передбачають врахування інтересів стейкхолдерів, створення спільної цінності та баланс економічної, соціальної та екологічної результативності. Ефективна інтеграція економічних, соціальних та екологічних ініціатив передбачає адаптацію внутрішніх політик, трансформацію корпоративної культури, впровадження систем моніторингу та внутрішнього контролю, системну взаємодію зі стейкхолдерами та прозору звітність. Вивчення реального досвіду провідних компаній Unilever, BlackRock, Ørsted показало, що здебільшого економічні, соціальні та екологічні ініціативи інтегруються в стратегічне планування, управління ризиками та формування корпоративної культури.

Також, в поточному дослідженні ми виявили такі перешкоди для українських підприємств в процесі інтеграції принципів сталого розвитку: обмеженість фінансових ресурсів, нестачу інституційної підтримки, низький рівень управлінських компетенцій та корпоративної культури, вплив військових дій та недостатній попит на «зелену» продукцію. Подолання цих бар'єрів потребує спільних зусиль держави, бізнесу та суспільства, розвитку професійних компетенцій та формування довгострокових економічних стимулів.

Література.

1. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, 1970. Vol. 33, pp. 122-26. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
2. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review. 1979. vol. 4, no. 4, pp. 497-505. DOI: <https://doi.org/10.2307/257850>.
3. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. 276 p.
4. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. 17 p. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
5. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, Oxford. 1997. 15p. URL: <https://propgp.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf>
6. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. Vol. 326(1), pp. 327-334. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>
7. Гуцало П. С., Поперечний М. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку підприємств. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2 (29). С. 295-307. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-395-307](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-395-307)
8. Цілі сталого розвитку. UNDP. 2015. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
9. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>
10. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the development of the economic systems. 2024. Vol. 3, pp. 222-228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>
11. Слюсарєва Л. В., Жмайлов В. М. Сталий розвиток підприємств: дуалізм концептуальних підходів. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 4. С. 87-92. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3616>

12. Sustainable development of enterprises in the context of modern economic challenges: management, resource and security aspects : collective monograph. Poltava: PC «Astraya», 2024. 145 p. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/12/28.html>
13. *Thamara S. D. Andriani N. Syarif M.* Integration of CSR and ESG into Corporate Strategies in Realizing Social-Environmental Accountability: Systematic Literature Review. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*. 2025. Vol. 4 No. 11. DOI: <https://doi.org/10.55927/eajmr.v4i11.461>
14. *Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н.* ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. Sayenko & Kharenko. 2024. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu>
15. Unilever. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/>
16. BlackRock. URL: <https://www.blackrock.com/corporate/sustainability>
17. Ørsted. URL: <https://orsted.com/en/about-us/sustainability>

References.

1. *Friedman, M.* (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 33, 122–126. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
2. *Carroll, A. B.* (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
3. *Freeman, R. E.* (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
4. *Porter, M. E., & Kramer, M. R.* (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
5. *Elkington, J.* (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone. <https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf>
6. *Bailo, V.* (2024). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist – zaporuka staloho rozvitku biznesu [Corporate social responsibility as a guarantee of sustainable business development]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 327–334. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>
7. *Hutsalo, P. S., & Poperechnyi, M. S.* (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova staloho rozvitku pidpriemstv [Social responsibility of business as a basis for sustainable development of enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia*, (2(29)), 295–307. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-395-307](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-395-307)
8. UNDP. (2015). *Tsili staloho rozvitku* [Sustainable development goals]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvitku>
9. *Petroliuk, Yu., & Grebeniuk, N.* (2024). Stalyi rozvytok yak stratehichna perevaha dla pidpriemstva [Sustainable development as a strategic advantage for the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>
10. *Ohienko, A.* (2024). Stalyi rozvytok pidpriemstva: sutnist poniattia, perspektyvy ta pereshkody [Sustainable development of the enterprise: Essence of the concept, prospects and obstacles]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 3, 222–228. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>
11. *Slusareva, L. V., & Zhmailov, V. M.* (2019). Stalyi rozvytok pidpriemstv: dualizm kontseptualnykh pidkhodiv [Sustainable development of enterprises: Dualism of conceptual approaches]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, (4), 87–92. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3616>
12. Sustainable development of enterprises in the context of modern economic challenges: Management, resource and security aspects (Collective monograph). (2024). PC «Astraya». <https://www.economics.in.ua/2024/12/28.html>
13. *Thamara, S. D., Andriani, N., & Syarif, M.* (2025). Integration of CSR and ESG into corporate strategies in realizing social-environmental accountability: Systematic literature review. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 4(11). <https://doi.org/10.55927/eajmr.v4i11.461>
14. *Cherniavskiy, N., Hutarevych, N., & Khmelovska, N.* (2024). ESG yak instrument dosjagnennia staloho rozvitku ta stratehichnykh tsilei biznesu [ESG as a tool for achieving sustainable development and strategic business goals]. Sayenko & Kharenko. <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu>
15. Unilever. (n.d.). Sustainability. <https://www.unilever.com/sustainability/>
16. BlackRock. (n.d.). Sustainability. <https://www.blackrock.com/corporate/sustainability>
17. Ørsted. (n.d.). Sustainability. <https://orsted.com/en/about-us/sustainability>

Abstract.

Gurskiy A. Integration of sustainable development principles into the strategy of socially responsible business.

The article is dedicated to the study of provisions for ensuring corporate social responsibility. The relevance of the topic lies in the need to build long-term competitive advantage for enterprises by balancing economic efficiency, social responsibility, and environmental safety. The article aims to analyze, systematize, and improve the existing theoretical and methodological foundations for integrating sustainable development principles into the strategy of socially responsible business. To achieve this goal, the study analyzes the evolution of the corporate social responsibility concept across different stages, starting with the classical profit-maximization model, the early corporate social responsibility model, stakeholder theory, the triple-bottom-line approach, and the modern integration of ESG sustainable development principles. It was found that modern strategies of socially responsible business involve systematic integration of social and environmental criteria into strategic planning, managerial decision-making, performance evaluation, and internal control processes. The mechanisms for implementing ESG principles include: adapting internal policies, transforming corporate culture, improving internal control systems, integrating ESG goals into strategic management, and transparent communication and reporting. Real-world examples of integrating environmental and social responsibility into the activities of leading international companies, such as Unilever, BlackRock, and Ørsted, are analyzed. These companies demonstrated strategic business model reorientation, modernization of production processes, and strengthening of corporate social responsibility to create sustainable competitive advantages. The study revealed that Ukrainian enterprises face a range of barriers when implementing sustainable development principles into their strategies, including limited financial resources, insufficient institutional support and regulatory certainty, low experience in integrating ESG into key performance indicators and corporate culture, the impact of military actions, and limited demand for “green” products. Overcoming these barriers is possible through joint efforts by the state, business, and society, including improving the regulatory framework, developing professional competencies, creating long-term economic incentives, and adapting corporate practices to international ESG standards.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, principles of sustainable development, ESG principles, strategic management, competitive advantages.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 05.01.2026 Оpubліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Гурський А. С. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію соціально відповідального бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. № 1. С. 71–75.

Gurskiy A. Integration of sustainable development principles into the strategy of socially responsible business. *Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 1, pp. 71–75.

