

УДК 005.963:502.131.1(477+100)''2022/2025''

DOI: 10.60022/2(2)-1S

Кондратьєва Ганна Вікторівназдобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра менеджменту та логістики
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Україна**Kondratieva Hanna**

PhD student at the Department of Management and Logistics

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

Orcid ID: 0000-0001-9554-2205

УКРАЇНСЬКІ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ СЕРТИФІКАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз інституціоналізації принципів сталого розвитку в управлінських системах українських та міжнародних компаній. Досліджено впровадження міжнародних сертифікаційних стандартів (GRI, ISO 26000, SA8000, SMETA) як інструментів трансформації управлінських підходів у контексті військових викликів та соціокультурної нестабільності. Проведено порівняльний аналіз чотирьох підприємств – МХП, Kernel, Астарта та Nestlé – за чотирирівневою моделлю сталого розвитку: економічний, екологічний, соціальний та культурно-інституційний виміри. Виявлено, що попри активне впровадження нефінансової звітності та ESG-стратегій, культурно-інституційний вимір залишається недостатньо реалізованим, що обмежує соціальну стійкість компаній. Особливу увагу приділено аналізу соціальних інвестицій, прозорості та відповідальності в умовах кризової турбулентності. За результатами дослідження сформульовано рекомендації щодо посилення соціокультурної складової сталого розвитку як ключового елементу управлінської трансформації та адаптації в умовах криз.

Ключові слова: сталий розвиток, корпоративне управління, ESG, сертифікація, нефінансова звітність, соціальна відповідальність, соціокультурний вимір, управлінська трансформація.

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: CERTIFICATION PRACTICES IN UKRAINE AND ABROAD

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the institutionalization of sustainable development principles within the management systems of Ukrainian and international companies. The study examines the implementation of international certification standards (GRI, ISO 26000, SA8000, SMETA) as tools for transforming management approaches in the context of military challenges and sociocultural instability. A comparative analysis of four enterprises – MHP, Kernel, Astarta, and Nestlé – is conducted based on a four-dimensional model of sustainable development: economic, environmental, social, and cultural-institutional dimensions. The findings indicate that despite the active adoption of non-financial reporting and ESG strategies, the cultural-institutional dimension remains underdeveloped, limiting the social resilience of companies. Special attention is given to the analysis of social investments, transparency, and accountability amid crisis turbulence. The study formulates recommendations to strengthen the sociocultural component of sustainable development as a key element of management transformation and adaptation under crisis conditions.

Keywords: sustainable development, corporate governance, ESG, certification, non-financial reporting, social responsibility, sociocultural dimension, management transformation.

Постановка проблеми. Упродовж останнього десятиліття інтеграція принципів сталого розвитку стала одним із ключових напрямів трансформації управлінських систем як у глобальному, так і в національному вимірах. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах повномасштабної війни в Україні з 2022 року, яка не лише загострила соціально-економічні виклики, а й спричинила глибокі трансформації в соціокультурному просторі. Це, своєю чергою, зумовило зростання потреби в адаптивному, соціально орієнтованому та культурно чутливому управлінні на всіх рівнях організаційної структури. Попри активне поширення практик корпоративної соціальної відповідальності та розвиток нефінансової звітності, фіксується стійкий розрив між задекларованими зобов'язаннями у сфері сталого розвитку та їх реальною інтеграцією в управлінські процеси. Зокрема, у звітах KPMG (2022, 2024) зазначено, що хоча більшість компаній звітують про сталий розвиток, значна частина з них не включає відповідні принципи в стратегії, не адаптує їх до локального контексту, ігноруючи, зокрема, соціокультурну частину [1,2].

Це створює як методологічний, так і практичний виклик для оцінювання ефективності сертифікаційних систем сталого розвитку (GRI, ISO 26000, SA8000, SMETA тощо) не лише як елементів формальної звітності, а як дієвих інструментів управлінської трансформації. Така трансформація має охоплювати економічні, соціальні, екологічні та соціокультурні виміри. Особливої уваги потребує аналіз того, наскільки ці інструменти сприяють внутрішній перебудові управління в українських організаціях у період кризи та під час післякризового відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління організаціями активно досліджується як в українському, так і в міжнародному науковому середовищі. У центрі наукової уваги перебуває необхідність глибшого включення екологічного, соціального, економічного та культурно-інституційного вимірів у стратегічне управління, зокрема через впровадження сертифікаційних систем (GRI, ISO 26000, SA8000, SMETA, AA1000) та розвиток нефінансової звітності.

Серед українських дослідників варто відзначити Пігуля О. В. та Сьомушкіна В. А., які розглядали адаптацію підходів сталого розвитку в управлінні житловим сектором як елементі стійкої економіки [3], а також Тітенко І. Ю., яка акцентує на інтеграції ESG-індексу в управлінську систему підприємств [4]. Кваша С. М. вказує на бар'єри імплементації міжнародних стандартів на аграрних підприємствах в умовах обмеженої інституційної спроможності [5].

У міжнародному контексті тема висвітлена у працях, опублікованих у фахових виданнях. Зокрема, у статті колективу авторів у журналі Sustainability проаналізовано досвід інтеграції системи Integrated Profit & Loss (IP&L) у стратегічне управління задля підвищення прозорості оцінки впливу організацій на сталість [6]. Дослідження Аль-Джарада М. та співавторів демонструє практики впровадження принципів сталого розвитку в стратегічне управління банків країн, що розвиваються [7]. Науковці журналу Journal of Cleaner Production зосереджуються на ролі лідерства, орієнтованого на сталість, у підвищенні ефективності управління та трансформаційному потенціалі організацій [8].

Окрему увагу заслуговує соціокультурний вимір як ключовий, але недостатньо досліджений компонент управління. Цей аспект розглядається, зокрема, в публікаціях щодо формування організаційної стійкості в умовах сталого розвитку [9], а також в інноваційних дослідженнях екологічного брендингу IT-компаній [10].

Попри позитивну динаміку поширення ESG-звітності, дослідники відзначають, що рівень внутрішньої трансформації управлінських підходів залишається обмеженим. Сертифікація в багатьох випадках має декларативний характер і не забезпечує реального управлінського впливу. Це створює підґрунтя для подальших досліджень ефективності сертифікаційних практик у національному контексті з урахуванням соціокультурної специфіки.

Метою статті є критичний аналіз інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління українських організацій на основі застосування міжнародних сертифікаційних стандартів (GRI, ISO 26000, SA8000, SMETA тощо) та оцінювання їх ефективності як інструментів трансформації управлінських підходів в умовах війни, соціокультурної нестабільності та потреби у післякризовому відновленні.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах сталий розвиток перетворився на ключову управлінську парадигму, що вимагає від організацій інтеграції екологічного, соціального, економічного та культурно-інституційного вимірів у систему стратегічного управління. Особливої актуальності це питання набуває в умовах війни, кризи довіри до інституцій та потреби у відновленні соціального капіталу. Сталий розвиток більше не розглядається як суто екологічна чи етична ініціатива – це

повноцінна управлінська рамка, що впливає на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і репутаційну стійкість організацій.

Зважаючи на глобальні трансформації, що супроводжують впровадження ESG-підходів, в Україні спостерігається поступовий перехід від декларативного рівня сталості до її інституціоналізації. Проте цей процес нерівномірний, особливо в частині культурно-інституційного компонента, яка досі залишається маргіналізованою. Водночас саме вона визначає якість організаційної культури, етичних стандартів, прозорості та доброчесності.

Методологічною основою дослідження є принципи системного підходу, міждисциплінарності та стратегічного управління. Для аналізу корпоративних підходів до інтеграції сталості використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція), а також прикладні методи типологізації, контент-аналіз звітної документації та елементів SWOT-аналізу. Теоретична база ґрунтується на положеннях міжнародних стандартів (ISO 26000, GRI, SA8000, TCFD), директивах ЄС (CSRD, European Green Deal) та емпіричних практиках компаній, що реалізують політику сталого розвитку.

Ці дані свідчать про поступовий перехід від декларативного рівня до системного управління сталим розвитком, що ґрунтується на стандартизованих процедурах, активному залученні зацікавлених сторін і принципах публічної підзвітності. Це актуалізує потребу в глибшому аналізі ефективності сертифікаційних інструментів, зокрема в аспекті їхнього впливу на внутрішню трансформацію організацій та розвиток соціокультурної здатності до адаптації.

Процеси управлінської трансформації мають здійснюватися з урахуванням глобального контексту сталості. Усе це відбувається на тлі загострення глобальних екологічних викликів. Згідно з концепцією «планетарних меж» (Planetary Boundaries), запропонованою Й. Рокстрьомом і співавторами, вже шість із дев'яти екологічних меж було перевищено станом на 2023 рік, що вказує на критичну межу екосистемної стабільності [11].

Інший важливий аналітичний підхід досягнення Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) представлено у моделі шести трансформацій, запропонованій дослідницькою групою під керівництвом Джеффрі Сакса. Вона охоплює такі ключові напрями: освіта і гендерна рівність; охорона здоров'я; декарбонізація енергетики; аграрна трансформація; міський розвиток; цифрова модернізація [12]. Ця модель широко використовується як методологічна основа для розробки національних стратегій сталого розвитку, зокрема у межах ініціатив Sustainable Development Solutions Network (SDSN).

Свою чергою, результати бібліометричних досліджень Вальтера Леала Фільо дозволяють виявити домінуючі наукові тренди у публікаціях, присвячених ЦСР. Серед них – зростаюча міждисциплінарність, акцент на локалізації сталого розвитку та необхідність залучення громадянського суспільства. Дослідник підкреслює, що ефективність імплементації ЦСР залежить не лише від нормативного забезпечення, але й від рівня розвитку соціального капіталу та управлінських компетенцій [13].

Українські дослідження також засвідчують зростання уваги до стратегічного управління сталим розвитком, зокрема у сферах енергетики, агропромислового комплексу та муніципального управління. У сфері енергетики ключовими напрямками є децентралізація, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. У дослідженнях, присвячених громадам, акцентовано на важливості адаптивного управління, активного залучення населення та забезпечення інституційної стійкості в умовах війни.

Таким чином, як міжнародні, так і національні наукові напрацювання засвідчують зростання інституціонального значення сталого розвитку. Водночас вони демонструють недостатню увагу до соціокультурного виміру, який є ключовою передумовою ефективної трансформації управлінських систем. Отже, попри зростання формальної підзвітності та розширення практик нефінансової звітності, залишається відкритим питання ефективності сертифікаційних підходів як інструментів внутрішньої управлінської трансформації. У цьому зв'язку корисним аналітичним інструментом виступає чотирирівнева модель сталого розвитку, яка охоплює економічний, екологічний, соціальний та культурно-інституційний виміри. Такий підхід дозволяє комплексно враховувати складність управлінського середовища та забезпечувати збалансоване прийняття рішень. Для глибшого розуміння цих процесів доцільно здійснити порівняльний аналіз сертифікаційних практик українських і міжнародних компаній, зосереджуючи увагу на ступені інтеграції стандартів сталого розвитку в управлінські системи, а також на їх впливі на соціальну довіру, доброчесність і організаційну стійкість організацій. Такий підхід дозволяє врахувати складність сучасного управлінського середовища й забезпечити збалансоване прийняття рішень.

Економічний вимір охоплює забезпечення фінансової стійкості, ефективне використання ресурсів,

розвиток інновацій та стратегічне планування. На практиці він реалізується через впровадження моделей циркулярної економіки, ESG-підходів та інтеграції сталих цілей у корпоративні стратегії. Як показують дослідження Schaltegger & Wagner, економічна доцільність і сталість не суперечать одна одній, а навпаки – формують нові конкурентні переваги [14].

Екологічний вимір передбачає заходи щодо зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення енергоефективності, скорочення викидів парникових газів та управління екологічними ризиками. Впровадження стандартів ISO 14001 і ISO 50001 сприяє формуванню системного підходу до екологічного менеджменту, що підтверджується низкою досліджень [15, 16]

Соціальний вимір включає дотримання прав людини, створення гідних умов праці, гендерну рівність, безпечне робоче середовище та розвиток громад. Використання стандартів SMETA, SA8000, а також практик соціального діалогу сприяє зміцненню довіри до організацій та формуванню внутрішньої згуртованості. За результатами досліджень Jamali & Karam, соціальні інвестиції позитивно впливають на нематеріальні активи компаній [17].

Культурно-інституційний вимір охоплює управлінську етику, прозорість, доброчесність, відкритість до інновацій і взаємодію зі стейкхолдерами. Він має особливе значення в постсоціалістичних країнах, де рівень інституційної довіри та культури підзвітності потребує послідовного розвитку. Throsby D. підкреслює важливість культурного капіталу як основи для довготривалої інституційної стійкості [18]. Таким чином, ефективна реалізація принципів сталого розвитку неможлива без підтримки інституційної доброчесності та відкритості до інновацій – особливо в управлінських підходах, що формують ці процеси.

Ефективне впровадження принципів сталого розвитку потребує комплексних управлінських підходів, що поєднують стратегічне бачення, етичні принципи та сучасні цифрові рішення. На практиці це реалізується через CSR-системи, ESG-стратегії, інтегроване звітування, моніторинг ризиків і забезпечення підзвітності. Як наголошують Mann M., Kumar S., Kumar A., цифрова трансформація все частіше виступає каталізатором сталих змін в організаціях [19].

Як частина цієї трансформації, зростає також роль нефінансової звітності як інструменту прозорості та публічної підзвітності, що особливо актуально в умовах високої турбулентності. Міжнародні огляди (OECD, 2021; UNDP Ukraine, 2022) засвідчують зростання інституційної ваги таких підходів. Водночас соціокультурний вимір управління досі залишається маргіналізованим, що підтверджується аналізом звітів українських аграрних підприємств [20].

Порівняльний аналіз результатів глобальних досліджень сталого розвитку KPMG за 2022 і 2024 роки демонструє динаміку у впровадженні ESG-підходів: у 2022 році понад 70% українських компаній мали декларативні документи щодо сталого розвитку, проте лише 28% інтегрували їх у стратегічне управління. У 2024 році серед компаній групи G250 – 96% звітують про ESG-показники, 80% мають цілі з декарбонізації, 42% застосовують принцип подвійної суттєвості, а 54% проходять зовнішню перевірку звітності [21].

Ці тенденції підтверджують зростання значущості ESG-підходів як інструменту підзвітності та стратегічного планування. Водночас постає питання не лише про наявність відповідних звітів, а й про глибину їх інтеграції у внутрішні процеси організацій, зокрема через впровадження міжнародних сертифікаційних стандартів.

Для комплексного аналізу ефективності управлінської трансформації доцільно розглянути, як саме ці стандарти – ISO 26000, ISO 14001, SA8000, SMETA та інші – інтегруються в українських і міжнародних компаніях. Це дозволяє оцінити не лише формальну відповідність, а й реальні зрушення в напрямку прозорості, етичності та соціальної відповідальності бізнесу.

У цьому контексті порівняльний аналіз практик українських і міжнародних компаній дає змогу виявити як спільні риси, так і відмінності в підходах до впровадження сертифікацій. Для дослідження обрано кейси провідних компаній аграрного та харчового секторів – зокрема, «МХП», «Астарта», «Кернел» в Україні та «Nestlé» як приклад міжнародної практики.

Критерії порівняльного аналізу сформовано на основі чотиривимірної моделі сталого розвитку (економічний, екологічний, соціальний, культурно-інституційний виміри). Для кожного виміру оцінюється:

- наявність сертифікацій за міжнародно визнаними стандартами (GRI, ISO, SMETA, SA8000 тощо);
- ступінь публічної підзвітності (звітність, аудит, доступність інформації);
- інтеграція сталих практик у корпоративну стратегію;

- наявність соціокультурних механізмів, що забезпечують довіру, етичність та стейкхолдерську участь.

Такий підхід дозволяє оцінити не лише декларативний рівень сталого розвитку, а й фактичну інституціоналізацію відповідних принципів у системах управління компаній.

Таблиця 1

Управління сталим розвитком у бізнесі: українські та міжнародні кейси 2024 р.

Компанія	МХП	Kernel	Астарта	Nestlé
Наявність сертифікацій за ключовими стандартами	GRI, SASB, TCFD, UNGC, ISO 14001, ISO 50001, GlobalG.A.P., SMETA	GRI (Core), ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, ISCC EU/PLUS, GMP+, BRCGS, IFS, Halal, Kosher	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, GMP+, ISCC EU, GlobalG.A.P., FSSC 22000	GRI, SASB, TCFD, ISO 14001, ISO 50001, SMETA
Рівень публічної підзвітності	Розгорнута нефінансова звітність, аудит, онлайн - доступ	Звіт за GRI, SASB, TCFD; аудит; онлайн - доступ	Публікація нефінансового звіту, окремий ESG-звіт (згідно GRI Standards), зовнішній аудит KPMG, онлайн - доступ	Нефінансова звітність згідно з CSRD та ESRS; зовнішній аудит; звітність доступна онлайн
Глибина інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію	Єдина ESG-стратегія, інтеграція в бізнес-модель, цілі до 2030	ESG-інтеграція у корпоративну стратегію; KPI; оцінка персоналу	ESG-стратегія до 2030 року включає екологічні цілі, впровадження низьковуглецевих технологій, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу.	ESG-стратегія інтегрована в корпоративне управління; ESG-комітет при раді директорів
Соціокультурні механізми (інклюзія, прозорість, діалог зі стейкхолдера	Регулярний діалог з громадами, публічна антикорупційна політика, комплаєнс	Антикорупційна політика, кодекс етики, взаємодія з громадами через благодійний фонд	Програма «Добробут громад» (60 проєктів у 2023 році), підтримка ВПО, освітні ініціативи, діалог із громадами через проєкт «Агроцентр», гендерні програми та Code of Ethics.	Програми підтримки громад, ініціативи з інклюзії та різноманіття, діалог зі стейкхолдерами
Наявність цільових програм з декарбонізації та циркулярності	Carbon Roadmap до 2030 року, зниження викидів на 25%, 96% переробка відходів	Програма з енергоефективності та екомодернізації елеваторів, утилізація відходів	До 44% скорочення CO ₂ до 2030 року, регенеративне землеробство, перехід на ВДЕ, циркулярна модернізація виробництва	Досягнуто цілі на 2025 рік щодо зменшення викидів на 20% раніше терміну; впровадження регенеративного землеробства; інвестиції в циркулярну економіку, включаючи упаковку та логістику
Екологічні та соціальні інвестиції (USD)	\$6,7 млн – соціальні проєкти; \$5,4 млн – біоенергетика; 34 000 годин навчання	\$3,2 – соціальні проєкти, модернізація елеваторів – без розкриття вартості	\$4,3 млн – соціальні проєкти, екологічні проєкти (біогаз, покривні культури, GHG-ініціативи) – без розкриття вартості	\$202 млн – соціальні проєкти (включно з донорством продукції та фінансовою допомогою)

Джерело: складено автором за даними [22,23,24,25]

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що всі розглянуті компанії – МХП, Kernel, Астарта та Nestle – демонструють високий рівень формалізації принципів сталого розвитку. Це підтверджується наявністю сертифікацій за ключовими міжнародними стандартами (GRI, ISO 14001, SMETA, SA8000 тощо) та регулярною публікацією нефінансової звітності, що проходить зовнішній аудит.

Інтеграція принципів ESG у корпоративні системи управління відбувається з різним ступенем глибини. Nestle демонструє комплексний підхід через внутрішню систему показників, оцінювання постачальників і відповідність міжнародним вимогам CSRD. Водночас українські компанії, особливо

МХП, роблять акцент на стратегічному впровадженні ESG-цілей, енергоефективності та циркулярному виробництві.

Усі компанії мають соціокультурні механізми, спрямовані на взаємодію зі стейкхолдерами, інклюзію, розвиток громад і підтримку доброчесного середовища. У МХП, Kernel та Астарті таку функцію виконують благодійні фонди, тоді як Nestle діє через глобальні корпоративні програми й донорство продукції.

У 2023 – 2024 роках обсяг соціальних та екологічних інвестицій склав: \$6,7 млн (МХП), \$3,2 млн (Kernel), ~\$4,3 млн (Астарта) та 22 388 тонн донорської продукції (Nestle). Проте варто зазначити, що суми, спрямовані на підтримку оборонних ініціатив, здебільшого залишаються закритими – як з міркувань безпеки, так і через особливості внутрішньої політики звітності компаній.

Таким чином, наявність сертифікацій, прозора звітність, стратегічна інтеграція та соціокультурна орієнтація утворюють критичну основу інституціоналізації принципів сталого розвитку. Порівняльний аналіз показує, що українські компанії активно адаптують найкращі міжнародні практики, але потребують подальшого посилення інституційного середовища, цифрових механізмів і довіри з боку суспільства.

Висновки. Ось оновлений варіант висновку з унікальним акцентом, що відображає глибину проведеного аналізу:

Проведене дослідження продемонструвало, що справжня стійкість компанії не вимірюється кількістю сертифікатів чи обсягом звітності – її визначає здатність вбудувати цінності сталого розвитку в саму логіку управлінських рішень. Особливо помітно, що в українських компаніях наявна сильна динаміка в соціальному вимірі (освіта, допомога громадам, ВПО), проте саме культурно-інституційний вимір – етика, прозорість, довіра – часто залишається фоновим. Міжнародний досвід Nestle підкреслює важливість саме цього компонента як основи для довготривалого впливу та стабільності.

Рекомендується розглядати соціокультурну трансформацію як стратегічну передумову, а не побічний ефект сталого розвитку. Унікальність українського контексту – в одночасному поєднанні викликів війни та інституційної вразливості – вимагає не лише адаптації до стандартів, а створення нових моделей лідерства, заснованих на відповідальності, довірі та локалізованих практиках стійкості.

Література

1. KPMG. The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022. URL: <https://surl.li/thmzza> (дата звернення: 04.05.2025).
2. KPMG. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2024. URL: <https://surl.lu/eofqqj> (дата звернення: 04.05.2025).
3. Пігуль О. В., Сьомушкін В. А. Інноваційна парадигма сталого розвитку житлового будівництва в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 164–170. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2685> (дата звернення: 02.05.2025).
4. Тітенко І. Ю. ESG-індекс як показник рівня відповідального управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10247> (дата звернення: 02.05.2025).
5. Кваша С. М. ESG-стандарти в агробізнесі: проблеми впровадження та інституційне середовище. *Аналітика агрополітики*. 2022. № 4. URL: https://agrodep.org.ua/sites/default/files/publications/ESG_Agrodep_2022.pdf (дата звернення: 02.05.2025).
6. Sukhdev A., Bakker P., Drummond J., Jeucken M. Managing Impact for Sustainability: Introducing the Integrated Profit & Loss (IP&L) Approach. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 3. Article 2246. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032246> (дата звернення: 02.05.2025).
7. Al-Jaradat M., Badran S. Integrating Sustainability into Strategic Management: A Path Towards Long-Term Business Success. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/370616983> (дата звернення: 02.05.2025).
8. Zameer H., Wang Y., Yasmeen H. Role of Sustainability-Oriented Leadership in Driving Organizational Performance. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 330. Article 129830. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129830> (дата звернення: 02.05.2025).
9. Шамаріна О. І. Формування організаційної стійкості в організаціях у контексті цілей сталого розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/196> (дата звернення: 02.05.2025).
10. Давиденко К. С. Екологічний брендинг у діяльності ІТ-компаній як складова інноваційного

маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 5(295). С. 120–125. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1530> (дата звернення: 02.05.2025).

11. Rockström J., Bai X., DeFries R., Galaz V., Gaffney O., Gordon L. J., Kanie N., Nykvist B., Steffen W., Lenton T. M. Safe and just Earth system boundaries // *Science Advances*. 2023. Vol. 9, № 38. Article eadh2458. DOI: <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458> (дата звернення: 04.05.2025).

12. Сакс Д., Шмідт-Трауб Г., Маццукато М., Месснер Д., Накиценович Н., Рокстрьом Й. Шість трансформацій для досягнення цілей сталого розвитку // *Nature Sustainability*. — 2019. — Т. 2. — С. 805–814. — DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9> (дата звернення: 04.05.2025).

13. Leal Filho W., Salvia A.L., Pretorius R.W. та ін. A bibliometric analysis of the sustainable development goals literature // *Journal of Cleaner Production*. — 2021. — Vol. 299. — Article 126858. — DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126858> (дата звернення: 04.05.2025).

14. Schaltegger S., Wagner M. Управління бізнес-кейсом сталого розвитку: інтеграція соціальної, екологічної та економічної ефективності. — Greenleaf Publishing, 2017. — 324 с. (дата звернення: 04.05.2025).

15. Arimura T.H., Darnall N., Katayama H. Is ISO 14001 a Gateway to More Advanced Environmental Action? // *Journal of Environmental Economics and Management*. — 2020. — Vol. 100. — P. 102–115. — DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2019.102315> (дата звернення: 04.05.2025).

16. Darnall N., Henriques I., Sadorsky P. Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size // *Journal of Management Studies*. — 2021. — Vol. 58, No. 1. — P. 25–52. — DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12627> (дата звернення: 04.05.2025).

17. Jamali D., Karam C. Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study // *International Journal of Management Reviews*. 2018. Vol. 20, No. 1. С. 32–61. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112> (дата звернення: 04.05.2025).

18. Throsby D. Culturally Sustainable Development: Theoretical Concept or Practical Policy Instrument? // *International Journal of Cultural Policy*. 2017. Vol. 23, No. 2. С. 133–147. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280788> (дата звернення: 04.05.2025).

19. Mann M., Kumar S., Kumar A. Digital Transformation for Sustainability: A Systematic Review // *Sustainable Futures*. 2022. — Vol. 4. — Article 100071. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2022.100071> (дата звернення: 04.05.2025).

20. OECD. Прозорість, передбачуваність та підзвітність у механізмах перевірки інвестицій // Робочі документи ОЕСР з міжнародних інвестицій. — 2021. № 2021/01. Париж: Видавництво ОЕСР. URL: https://www.oecd.org/en/publications/transparency-predictability-and-accountability-for-investment-screening-mechanisms_61175d59-en.html (дата звернення: 04.05.2025).

21. United Nations Development Programme. Стратегічна рамка співпраці з Україною. Виконавча рада Програми розвитку ООН, Фонду народонаселення ООН та Управління ООН з обслуговування проєктів. 2024. Док. № DP/DCP/UKR/4. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-06/Ukraine%20CPD.pdf> (дата звернення: 04.05.2025).

22. Myronivsky Hliboproduct. Звіт про сталий розвиток МХП за 2024 рік. — Київ: МХП, 2024. — 84 с. — С. 28–74.

23. Astarta. Звіт про сталий розвиток за 2024 рік. URL: <https://astartaholding.com/astarta-oprylyudnyla-zvit-za-2024-rik/> (дата звернення: 04.05.2025).

24. Kernel. Річний звіт за 2024 рік. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (дата звернення: 04.05.2025).

25. Nestlé. Nestlé Annual Report 2024. URL: <https://www.nestle.com/investors/annual-report#download> (дата звернення: 04.05.2025).

References

1. KPMG. The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022. URL: <https://surl.li/thmzza> (дата звернення: 04.05.2025).

2. KPMG. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2024. URL: <https://surl.lu/eofqqj> (дата звернення: 04.05.2025).

3. Pihul, O. V., & Syomushkin, V. A. (2022). Innovative paradigm of sustainable housing development in the context of a transformative economy. *Economy and Society*, (41), 164–170. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2685> (accessed: 02.05.2025).

4. Titenko, I. Yu. (2022). ESG index as an indicator of the level of responsible enterprise management. *Effective Economy*, (3). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10247> (accessed: 02.05.2025).
5. Kvasha, S. M. (2022). ESG standards in agribusiness: implementation challenges and institutional environment. *Agropolicy Analytics*, (4). Retrieved from https://agrodep.org.ua/sites/default/files/publications/ESG_Agrodep_2022.pdf (accessed: 02.05.2025).
6. Sukhdev, A., Bakker, P., Drummond, J., & Jeucken, M. (2023). Managing impact for sustainability: Introducing the Integrated Profit & Loss (IP&L) approach. *Sustainability*, 15(3), Article 2246. <https://doi.org/10.3390/su15032246> (accessed: 02.05.2025).
7. Al-Jaradat, M., & Badran, S. (2023). Integrating sustainability into strategic management: A path towards long-term business success. *International Journal of Professional Business Review*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/370616983> (accessed: 02.05.2025).
8. Zameer, H., Wang, Y., & Yasmeen, H. (2022). Role of sustainability-oriented leadership in driving organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 330, Article 129830. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129830> (accessed: 02.05.2025).
9. Shamarina, O. I. (2022). Formation of organizational resilience in organizations in the context of the Sustainable Development Goals. *Economic Space*, (179). Retrieved from <https://economic-prostir.com.ua/article/196> (accessed: 02.05.2025).
10. Davydenko, K. S. (2021). Ecological branding in IT companies' activities as a component of innovative marketing. *Herald of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, 5(295), 120–125. Retrieved from <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1530> (accessed: 02.05.2025).
11. Rockström J., Bai X., DeFries R., Galaz V., Gaffney O., Gordon L.J., Kanie N., Nykvist B., Steffen W., Lenton T.M. Safe and just Earth system boundaries // *Science Advances*. — 2023. — Vol. 9, No. 38. — Article eadh2458. — DOI: <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458> (accessed: 04.05.2025).
12. Sachs J., Schmidt-Traub G., Mazzucato M., Messner D., Nakicenovic N., Rockström J. Six transformations to achieve the sustainable development goals // *Nature Sustainability*. — 2019. — Vol. 2. — P. 805–814. — DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9> (accessed: 04.05.2025).
13. Leal Filho W., Salvia A.L., Pretorius R.W. et al. A bibliometric analysis of the sustainable development goals literature // *Journal of Cleaner Production*. — 2021. — Vol. 299. — Article 126858. — DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126858> (accessed: 04.05.2025).
14. Schaltegger S., Wagner M. *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*. — Greenleaf Publishing, 2017. — 324 p. (accessed: 04.05.2025).
15. Arimura T.H., Darnall N., Katayama H. Is ISO 14001 a Gateway to More Advanced Environmental Action? // *Journal of Environmental Economics and Management*. — 2020. — Vol. 100. — P. 102–115. — DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2019.102315> (accessed: 04.05.2025).
16. Darnall N., Henriques I., Sadorsky P. *Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size* // *Journal of Management Studies*. — 2021. — Vol. 58, No. 1. — P. 25–52. — DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12627> (accessed: 04.05.2025).
17. Jamali D., Karam C. *Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study* // *International Journal of Management Reviews*. — 2018. — Vol. 20, No. 1. — P. 32–61. — DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112> (accessed: 04.05.2025).
18. Throsby D. *Culturally Sustainable Development: Theoretical Concept or Practical Policy Instrument?* // *International Journal of Cultural Policy*. — 2017. — Vol. 23, No. 2. — P. 133–147. — DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1280788> (accessed: 04.05.2025).
19. Mann M., Kumar S., Kumar A. Digital Transformation for Sustainability: A Systematic Review // *Sustainable Futures*. — 2022. — Vol. 4. — Article 100071. — DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2022.100071> (дата звернення: 04.05.2025).
20. OECD. Transparency, Predictability and Accountability for Investment Screening Mechanisms // *OECD Working Papers on International Investment*. — 2021. No. 2021/01. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/transparency-predictability-and-accountability-for-investment-screening-mechanisms_61175d59-en.html (accessed: 04.05.2025).
21. United Nations Development Programme. Country Programme Document for Ukraine. Executive Board of the United Nations Development Programme, the United Nations Population Fund and the United Nations Office for Project Services. — 2024. — Doc. No. DP/DCP/UKR/4. — URL: <https://www.undp.org/>

sites/g/files/zskgke326/files/2024-06/Ukraine%20CPD.pdf (accessed: 04.05.2025).

22. Myronivsky Hliboproduct. MHP Sustainability Report 2024. Kyiv: MHP, 2024. 84 p. pp. 28–74.

23. Astarta. Sustainability Report 2024. URL: <https://astartaholding.com/astarta-oprylyudnyla-zvit-za-2024-rik/> (accessed: 04.05.2025).

24. Kernel. Annual Report 2024. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/> (accessed: 04.05.2025).

25. Nestlé. Nestlé Annual Report 2024. URL: <https://www.nestle.com/investors/annual-report#download> (accessed: 04.05.2025).