

УДК 005.334:005.8  
DOI: 10.60022/3(2)-18S

**Сіянюк Павло Віталійович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська юридична академія», Україна

**Siyanko Pavlo**

PhD student

National University «Odessa Law Academy», Ukraine

ORCID: 0009-0009-2637-7272

## ІНСТИТУЦІЙНІ ТА РЕСУРСНІ ОБМЕЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Анотація.** Досліджено інституційні та ресурсні обмеження інтеграції Цілей сталого розвитку у стратегічні й операційні рішення суб'єктів господарювання реального сектору економіки України в умовах сучасних трансформацій. Обґрунтовано, що інтеграція Цілей сталого розвитку поступово переходить від добровільної корпоративної соціальної відповідальності до складової стратегічного управління, однак у національних реаліях має переважно фрагментарний і адаптивний характер. Систематизовано ключові інституційні бар'єри, зокрема нестабільність нормативно-правового середовища, відсутність узгодженої державної ESG-політики, недостатню гармонізацію з європейськими стандартами нефінансової звітності та нерозвиненість інфраструктури сталого фінансування. Доведено, що фінансові, кадрові та інформаційні ресурсні обмеження, посилені воєнними ризиками, звужують можливості реалізації сталих проєктів і зумовлюють орієнтацію бізнесу на короткострокове виживання. Запропоновано концептуальні напрями переходу від точкових ESG-ініціатив до системної інтеграції Цілей сталого розвитку з урахуванням умов функціонування української економіки.

**Ключові слова:** цілі сталого розвитку, ESG-принципи, обмеження, бізнес-діяльність, суб'єкти господарювання, реальний сектор економіки.

## INSTITUTIONAL AND RESOURCE CONSTRAINTS ON THE INTEGRATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO THE ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES

**Abstract.** The paper systematises and interprets the institutional and resource constraints affecting the integration of the Sustainable Development Goals (SDGs) into the strategic and operational decision-making of real-sector business entities in Ukraine under conditions of economic transformation. It argues that SDG integration is increasingly shifting from a voluntary corporate social responsibility practice toward a core element of strategic management encompassing environmental, social, and governance (ESG) dimensions.

Key institutional constraints are identified, including the instability and fragmentation of the regulatory framework for sustainable development, the lack of a coherent state policy for embedding ESG principles in the real sector, and insufficient alignment with European non-financial reporting standards. These deficiencies heighten regulatory uncertainty, increase transaction costs for firms operating in international value chains, and impede the formation of a unified sustainability governance system.

The analysis shows that weak economic incentives and an underdeveloped sustainable finance infrastructure significantly limit access to long-term capital for environmental, social, and innovation projects. Capacity-related barriers are also highlighted, notably deficits in managerial competencies, shortages of specialists in non-financial reporting and ESG risk assessment, and inadequate structured data for integrating SDGs into business processes.

The interaction of institutional and resource constraints forms a persistent “vicious circle” that suppresses investment activity and hinders the systematic incorporation of SDGs into strategic management.



*The paper outlines conceptual directions for transitioning from fragmented ESG initiatives to the systematic integration of the SDGs through coordinated institutional, resource-based, and organisational measures adapted to the specific conditions of the Ukrainian economy.*

**Keywords:** Sustainable Development Goals, ESG principles, constraints, business activities, business entities, the real sector of the economy.

**Постановка проблеми.** Сучасна господарська діяльність більшості економічних агентів характеризується наявністю стійкого розриву між задекларованими на національному та міжнародному рівнях цілями сталого розвитку (ЦСР) і реальними можливостями їх системної інтеграції у бізнес-діяльність. Попри формальне закріплення цілей сталого розвитку у стратегічних документах, державних програмах та секторальних політиках, практики їх впровадження на рівні українських суб'єктів господарювання залишаються фрагментарними, несистемними та переважно реактивними, що обмежує їхній вплив на довгострокову конкурентоспроможність і економічну стійкість.

Ключова проблема полягає у складній взаємодії інституційних і ресурсних обмежень, які формують контекст прийняття управлінських рішень у реальному секторі. Інституційне середовище характеризується фрагментарністю нормативно-правового регулювання, нестабільністю правил економічної взаємодії, недостатньою узгодженістю між різними видами політики, домінуванням короткострокових антикризових рішень в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. За таких умов інституційний тиск, спрямований на впровадження принципів сталого розвитку, нерідко втрачає стимулюючий характер і трансформується у джерело додаткової невизначеності та транзакційних витрат для бізнесу.

Ресурсні обмеження поглиблюють зазначену проблему через дефіцит фінансових, технологічних, кадрових і управлінських ресурсів, необхідних для реалізації довгострокових стратегій сталого розвитку. Обмежений доступ до довгострокового капіталу, висока вартість фінансування, руйнування виробничої і логістичної інфраструктури, нестача компетенцій у сфері інтеграції екологічних і соціальних цілей у систему управління знижують спроможність суб'єктів господарювання перетворювати зовнішні вимоги сталості у внутрішні конкурентні переваги. У результаті інтеграція цілей сталого розвитку часто обмежується декларативними зобов'язаннями або точковими ініціативами без зміни базової логіки функціонування бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях інтеграція Цілей сталого розвитку у бізнес-діяльність розглядається як перехід від фрагментарних практик корпоративної соціальної відповідальності до системного впровадження підходів поєднання екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG-підходів) у корпоративне управління, стратегію та операційну діяльність суб'єктів господарювання [1; 2; 3]. У центрі уваги перебувають питання узгодження бізнес-цілей із глобальними цілями сталого розвитку, формування довгострокової цінності та зниження нефінансових ризиків.

У працях іноземних авторів акцент робиться на взаємозв'язку між показниками ESG та досягненням ЦСР, необхідності інтеграції ЦСР у стратегічне планування та систему прийняття управлінських рішень на рівні компаній [3, 4].

Українські наукові публікації останніх років зосереджені переважно на проблемах адаптації ESG-підходів до національних умов та євроінтеграційного вектору розвитку економіки. Зокрема, підкреслюється, що впровадження ESG-критеріїв у діяльність українських компаній стримується інституційною нестабільністю, фрагментарністю нормативного регулювання та обмеженим доступом до фінансових ресурсів [5].

Низка досліджень присвячена інтеграції сталого розвитку в операційну діяльність суб'єктів господарювання реального сектору. У цих роботах наголошується на дефіциті управлінських компетенцій, нестачі методичного забезпечення та слабкій інтеграції ЦСР у бізнес-процеси [6, 7].

Водночас у наявних дослідженнях недостатньо розкрито специфіку прояву цих обмежень та їхній вплив на конкретні управлінські рішення суб'єктів господарювання реального сектору в умовах трансформації економіки, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

**Метою** статті є систематизація та інтерпретація інституційних і ресурсних обмежень, що обумовлюють процес інтеграції цілей сталого розвитку у стратегічні й операційні рішення суб'єктів господарювання реального сектору в умовах сучасних трансформацій української економіки, з подальшою концептуалізацією процесу реалізації взаємопов'язаних заходів інституційного, ресурсного, організаційного характеру, адаптованих до специфічних умов функціонування української економіки.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах інтеграція Цілей сталого розвитку у бізнес-діяльність набуває особливого значення як інструмент забезпечення довгострокової економічної

стійкості, підвищення конкурентоспроможності та узгодження національного розвитку з європейськими та глобальними пріоритетами [8].

Інтеграція ЦСР у діяльність суб'єктів господарювання реального сектору поступово трансформується з елементу добровільної корпоративної соціальної відповідальності у складову стратегічного управління, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Проте в українських реаліях цей процес ускладнюється наявністю системних інституційних і ресурсних обмежень, які стримують масштабне та ефективне впровадження принципів сталого розвитку у бізнес-практики.

До ключових інституційних обмежень інтеграції ЦСР у діяльність суб'єктів господарювання реального сектору належать нестабільність та фрагментарність нормативно-правового середовища у сфері сталого розвитку. Вона проявляється у відсутності цілісної та послідовної регуляторної рамки, що поєднувала б державну політику сталого розвитку з практиками корпоративного управління, фінансування та нефінансової звітності. Така ситуація підвищує рівень регуляторної невизначеності для бізнесу та ускладнює довгострокове стратегічне планування [9, 10].

Відсутність узгодженої державної політики щодо впровадження ESG-принципів у реальний сектор економіки зумовлює фрагментацію вимог і підходів до інтеграції сталого розвитку. На практиці це означає, що окремі ініціативи у сфері сталого фінансування, корпоративної відповідальності та звітності реалізуються без єдиного методологічного підґрунтя, що знижує їхню ефективність і не створює сталих мотиваційних сигналів для бізнесу [10].

Суттєвим інституційним бар'єром є також недостатня узгодженість національних регуляторних вимог з європейськими стандартами нефінансової звітності, зокрема з вимогами Директиви ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS). У результаті українські підприємства, інтегровані в міжнародні ланцюги постачання або орієнтовані на залучення зовнішнього фінансування, змушені паралельно адаптуватися до різних стандартів і вимог, що збільшує транзакційні витрати та ускладнює формування єдиної системи управління сталим розвитком [11].

Обмеженість економічних стимулів для бізнесу, зокрема податкових, фінансових та інвестиційних механізмів підтримки сталих трансформацій, додатково посилює інституційні бар'єри інтеграції ЦСР. За відсутності розвиненої інфраструктури сталого фінансування, доступних «зелених» фінансових інструментів і чітких критеріїв підтримки ESG-проектів структури реального сектору розглядають інтеграцію ЦСР переважно як додаткове навантаження, а не як джерело довгострокової конкурентної переваги [5; 10].

Інституційним бар'єром інтеграції ЦСР у бізнес-діяльність структур реального сектору економіки України є недостатній рівень розвитку інфраструктури сталого фінансування, що істотно обмежує доступ суб'єктів господарювання до довгострокових фінансових ресурсів для реалізації екологічних, соціальних та інноваційних проєктів. У національній фінансовій системі інструменти сталого фінансування перебувають на етапі формування, застосування таких інструментів має переважно фрагментарний та пілотний характер, що не створює системного ефекту для реального сектору [8].

Нерозвиненість ринку «зелених» фінансових інструментів (зелені облігації, ESG-кредити, сталі інвестиційні фонди) зумовлює обмежені можливості суб'єктів господарювання залучати цільовий капітал для екологічної модернізації та соціальних програм. Відсутність достатньої кількості перевірених проєктів, стандартів оцінювання «зеленості» та інституційної підтримки стримує розвиток цього сегмента фінансового ринку і знижує зацікавленість інвесторів [9].

Суттєвим стримувальним чинником є висока вартість капіталу, що обмежує інвестиційну спроможність структур реального сектору. В умовах макроекономічної нестабільності та підвищених ризиків фінансові установи орієнтуються на короткострокові та менш ризикові інструменти кредитування, що не відповідає потребам сталих трансформацій, які за своєю природою мають довгостроковий характер і відстрочений економічний ефект [12].

Додатково розвиток інфраструктури сталого фінансування стримується воєнними ризиками, які підвищують рівень невизначеності, погіршують інвестиційний клімат та знижують довіру іноземних і вітчизняних інвесторів. У таких умовах суб'єкти господарювання змушені покладатися переважно на короткострокові джерела фінансування та внутрішні резерви, що не дозволяє реалізовувати капіталомісткі ESG-проекти та системно інтегрувати ЦСР у стратегії розвитку [8].

Відповідно модель фінансування бізнесу в Україні залишається орієнтованою на короткострокову ліквідність, а не на довгострокову стійкість і створення сталих конкурентних переваг. В таких умовах екологічні та соціальні ініціативи розглядаються бізнесом як додаткове навантаження, а не як інвестиції у майбутню ефективність та ринкову стійкість. Без цілеспрямованого розвитку інфраструктури сталого фінансування інтеграція ЦСР у бізнес-діяльність залишатиметься обмеженою та несистемною [10].

Істотний вплив на інтеграцію ЦСР в діяльність суб'єктів господарювання мають ресурсні

обмеження, насамперед фінансового характеру. Реалізація принципів сталого розвитку передбачає значні капітальні та поточні витрати, пов'язані з модернізацією виробничих потужностей, підвищенням рівня енергоефективності, переходом на екологічно безпечні технології, зменшенням негативного впливу на довкілля, впровадженням соціальних програм і стандартів охорони праці. Як правило такі інвестиції мають довгостроковий характер і не забезпечують швидкого фінансового ефекту, що знижує їх привабливість для бізнесу в умовах обмеженого доступу до капіталу [12].

Особливо гостро проблема дефіциту фінансових ресурсів проявляється для структур реального сектору економіки, зокрема малого та середнього бізнесу, які не володіють достатнім інвестиційним потенціалом і мають обмежені можливості залучення зовнішнього фінансування. Витрати, пов'язані з дотриманням ESG-стандартів, включаючи екологічний аудит, нефінансову звітність, сертифікацію, оновлення технологічних процесів та розвиток людського капіталу, часто перевищують їхні поточні фінансові можливості та потребують залучення довгострокових фінансових ресурсів.

Додатковим стримувальним чинником є нерозвиненість ринку сталого фінансування, обмежений доступ до «зелених» кредитів, облігацій та інших інструментів відповідального інвестування, висока вартість позикового капіталу. В умовах підвищених економічних і воєнних ризиків суб'єкти господарювання змушені орієнтуватися переважно на короткострокові джерела фінансування, що не узгоджується з логікою сталого розвитку та ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив екологічного й соціального спрямування.

Не менш важливими є кадрові та інформаційні обмеження. Недостатній рівень управлінських компетенцій у сфері сталого розвитку, дефіцит фахівців з підготовки нефінансової звітності та оцінювання ESG-ризиків, відсутність систематизованих даних ускладнюють інтеграцію ЦСР у бізнес-процеси. В умовах кризового функціонування управлінський персонал змушений зосереджуватися на короткострокових завданнях виживання, що обмежує можливості стратегічного бачення сталого розвитку.

Взаємодія інституційних і ресурсних обмежень формує стійкий ефект «замкненого кола», в межах якого недосконалість та нестабільність регуляторного середовища знижують рівень інвестиційної активності суб'єктів господарювання, підвищують регуляторні ризики та посилюють невизначеність щодо довгострокових правил ведення бізнесу. Часті зміни нормативно-правових вимог, відсутність чітких механізмів державної підтримки сталих ініціатив і недостатня узгодженість економічної, екологічної та соціальної політики стримують зацікавленість бізнесу в інвестуванні у проекти сталого розвитку.

Водночас ресурсна обмеженість суб'єктів господарювання істотно звужує їхні можливості щодо активної участі у формуванні інституційних змін. Брак власного інвестиційного потенціалу, обмежений доступ до довгострокового фінансування та залежність від короткострокових джерел капіталу зумовлюють пасивну позицію бізнесу у взаємодії з органами державної влади та іншими інституційними стейкхолдерами [5, 9]. За таких умов суб'єкти господарювання зосереджуються на короткостроковому виживанні, а не на стратегічному впливі на інституційне середовище.

Наявність взаємозалежних обмежень призводить до того, що інтеграція цілей сталого розвитку в систему стратегічного управління структур реального сектору набуває переважно адаптивного, а не трансформаційного характеру. Реалізація принципів сталого розвитку відбувається у формі окремих, фрагментарних заходів, спрямованих на мінімізацію регуляторних ризиків і формальне дотримання вимог, без глибокого перегляду стратегічних цілей, бізнес-моделей і логіки створення вартості.

Відповідно сталі ініціативи не інтегруються системно у стратегічне планування та операційну діяльність суб'єктів господарювання, а розглядаються як додаткові витрати або вимушені елементи адаптації до зовнішнього тиску. Зазначене обмежує потенціал сталого розвитку бізнесу та унеможливорює досягнення синергетичного ефекту між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, що є необхідною передумовою довгострокової конкурентоспроможності структур реального сектору.

Окремої уваги потребує галузева специфіка прояву інституційних і ресурсних обмежень. Для промислових та енергетичних компаній домінуючими є фінансові та технологічні бар'єри, пов'язані з високою капіталомісткістю екологічної модернізації. В аграрному секторі суттєвим стримувальним чинником виступає висока вартість сертифікації та відповідності міжнародним стандартам сталого виробництва. Для транспортно-логістичних і будівельних компаній ключовими проблемами є регуляторна невизначеність та нестача інвестицій у сталу інфраструктуру.

Перехід від точкових ESG-кроків до системної інтеграції ЦСЗ потребує впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів інституційного, ресурсного, організаційного характеру, адаптованих до специфічних умов функціонування української економіки. Важливим є формування стабільного та передбачуваного інституційного середовища, яке створює довіру з боку бізнесу та знижує регуляторні

ризиків. Запровадження стабільних «правил гри» на середньострокову перспективу у ключових сферах сталого розвитку, якими є енергоефективність, управління відходами, скорочення викидів, охорона праці та прозорість діяльності, з чітко визначеними перехідними періодами дозволить суб'єктам господарювання планувати інвестиції та поетапно адаптуватися до нових вимог.

Важливою умовою системної інтеграції ЦСР є гармонізація національних вимог сталого розвитку з євроінтеграційними зобов'язаннями України. Узгодження нормативно-правової бази через функціонування єдиного міжвідомчого координаційного механізму дозволить уникнути дублювання норм, суперечностей, що негативно впливають на інвестиційну активність.

Суттєвого зниження інституційних бар'єрів можна досягти шляхом цифровізації дозвільних і звітних процедур за принципом «єдиного вікна». Такий захід дозволить скоротити транзакційні витрати бізнесу, мінімізувати ризики корупційних практик і знизити рівень інституційної невизначеності. Водночас стандартизація методик ESG та сталого розвитку для суб'єктів господарювання, зокрема через розроблення типових політик, шаблонів нефінансової звітності та методичних рекомендацій з енергоаудиту, сприятиме зменшенню «вхідного бар'єра» для малого і середнього бізнесу.

Ресурсні та фінансові заходи мають бути спрямовані на подолання дефіциту інвестиційних ресурсів. Розширення портфеля доступного довгострокового фінансування для проєктів у сфері енергоефективності, декарбонізації, охорони праці та соціального розвитку, зокрема через пільгові кредити, компенсацію відсоткових ставок і лізинг обладнання, дозволяє знизити фінансове навантаження на бізнес. В умовах воєнних ризиків особливо актуальним є запровадження державних і донорських гарантій, механізмів страхування інвестицій у модернізацію, що сприяє розблокуванню кредитування та зменшенню премії за ризик.

Ефективним інструментом стимулювання сталих інвестицій є часткове відшкодування витрат бізнесу після досягнення конкретних вимірюваних показників. Додатковими стимулами можуть виступати податкові преференції для зелених і соціальних інвестицій. Паралельно важливо розвивати внутрішній ринок сталого фінансування шляхом підтримки випуску «зелених» і соціальних облігацій, запровадження стандартів верифікації та створення публічного реєстру проєктів для підвищення довіри інвесторів.

На рівні суб'єктів господарювання системна інтеграція ЦСР має передбачати врахування ESG-принципів у стратегічному управлінні. Доцільно забезпечити інтеграцію ESG-цілей у стратегічні показники ефективності, закріплення відповідальності за їх досягнення на рівні топ-менеджменту, врахування ESG-ризиків у системі ризик-менеджменту та бюджетування. Перехід до портфельного підходу до управління проєктами сталого розвитку за умови формування кількох пріоритетних програм забезпечує цілісність і керованість процесу трансформації.

Реалізація зазначених заходів створює передумови для зменшення негативного впливу взаємопов'язаних інституційних і ресурсних обмежень, оскільки стабілізація регуляторних правил і цифровізація знижують регуляторні ризики та стимулюють інвестиційну активність, доступне фінансування і гарантійні механізми зменшують ресурсні бар'єри, розвиток компетенцій та зворотний зв'язок формують систему, здатну до самокорекції та довгострокової стратегічної трансформації.

**Висновки.** Таким чином, інституційні та ресурсні обмеження інтеграції ЦСР у бізнес-діяльність структур реального сектору економіки України проявляються у вигляді регуляторної нестабільності, фрагментарності політик, розриву між європейськими стандартами та національною практикою їх імплементації, недостатності економічних стимулів, що в сукупності знижує мотивацію суб'єктів господарювання до системного впровадження принципів сталого розвитку. Подолання інституційних і ресурсних обмежень інтеграції ЦСР у бізнес-діяльність суб'єктів господарювання реального сектору економіки України потребує комплексного підходу. Він має передбачати гармонізацію нормативно-правового середовища з європейськими стандартами, розвиток інфраструктури сталого фінансування, формування ефективних економічних стимулів для бізнесу та підвищення управлінських компетенцій у сфері сталого розвитку. Реалізація цих заходів є передумовою забезпечення довгострокової економічної стійкості та успішного відновлення української економіки на засадах сталого розвитку. Оцінка результативності реалізації заходів із подолання інституційних і ресурсних обмежень інтеграції Цілей сталого розвитку в бізнес-діяльність суб'єктів реального сектору економіки України, а також визначення відповідальності за досягнуті результати становлять предмет подальших досліджень

### Література

1. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Кучеренко В.В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 93-98. URL: <https://surl.li/wgxoZF> (дата звернення: 21.01.2026).
2. Avinash Pratap Singh, Zillur Rahman, Femi Olan. Integrating corporate sustainability and sustainable

development goals: towards a multi-stakeholder framework. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8(1). URL: <https://surl.li/qdhghx> (дата звернення: 19.01.2026).

3. Oliveira J., Silva S. Integrating the SDGs into Corporate Strategy: A Case Study of EDP Group. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15 (7). URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/7/253> (дата звернення: 19.01.2026).

4. Ferrero-Ferrero I., Fernández-Izquierdo M. A. SDG reporting: Analysis of corporate sustainability leaders. *Marketing Intelligence & Planning*. 2023. № 41 (4). P. 457–472. URL: <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2022-0332> (дата звернення: 19.01.2026).

5. Макаренко І.О. Інкорпорація ESG-критеріїв у діяльність компаній України в умовах євроінтеграції. *Економіка, менеджмент та бізнес*. 2023. № 4. С. 45–53. URL: <https://surl.li/xrtxka> (дата звернення: 19.01.2026).

6. Коренюк П.І., Роздобудько Е.В. Інтеграція сталого розвитку в операційну діяльність підприємств як стратегія мінімізації ризиків. *Вчені записки*. 2025. № 39. С. 175–186. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51925> (дата звернення: 20.01.2026).

7. Маслак Н.Г., Маслак О.М., Смірнова О.М. Державна фінансова підтримка сталого розвитку аграрного сектору: теоретичні засади, інструменти та міжнародні практики. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(1). С. 60-69. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(1)-7S) (дата звернення: 21.01.2026).

8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*: OECD Publishing, 2025. URL: <https://surl.li/qhtqjw> (дата звернення: 15.01.2026).

9. Національний банк України. *Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року*. URL: <https://surl.li/fpveha> (дата звернення: 15.01.2026).

10. *Офіс зеленого переходу. Дослідження готовності українського бізнесу до впровадження ESG-практик та інтеграції цілей сталого розвитку: аналітичний звіт*. Київ, 2025. 64 с. URL: <https://surl.li/xffdjv> (дата звернення: 15.01.2026).

11. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting*. URL: <https://surl.li/tlmvhh> (дата звернення: 15.01.2026).

12. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку. Україна. Київ, 2020. URL: <https://surl.li/bkzrpb> (дата звернення: 15.01.2026).

## References

1. Polinkevych, O.M., Trynchuk, V.V., & Kucherenko, V.V. (2025). Intehratsiia pryntsypiv ESG u systemu stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstv: vyklyky ta mozhlyvosti [Integration of ESG principles into enterprise strategic management systems: Challenges and opportunities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. №14. pp. 93–98. Available at: <https://surl.li/wgxozf> (accessed January 21, 2026).

2. Singh, A.P., Rahman, Z., & Olan, F. (2021). Integrating corporate sustainability and sustainable development goals: Towards a multi-stakeholder framework. *Cogent Business & Management*. № 8 (1). Available at: <https://surl.li/qdhghx> (accessed January 19, 2026).

3. Oliveira, J., & Silva, S. (2025). Integrating the Sustainable Development Goals into corporate strategy: A case study of EDP Group. *Administrative Sciences*. № 15(7). Available at: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/7/253> (accessed January 19, 2026).

4. Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M.A. (2023). SDG reporting: Analysis of corporate sustainability leaders. *Marketing Intelligence & Planning*. № 41(4). pp. 457–472. Available at: <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2022-0332> (accessed January 19, 2026).

5. Makarenko, I.O. (2023). Inkorporetsiia ESG-kryteriiv u diialnist kompanii Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Incorporation of ESG criteria into the activities of Ukrainian companies in the context of European integration]. *Ekonomika, menedzhment ta biznes*. № 4. pp. 45–53. Available at: <https://surl.li/xrtxka> (accessed January 19, 2026).

6. Koreniuk, P.I., & Rozdobudko, E.V. (2025). Intehratsiia staloho rozvytku v operatsiinu diialnist pidpriemstv yak stratehiia minimizatsii ryzykiv [Integration of sustainable development into operational activities of enterprises as a risk minimisation strategy]. *Vcheni zapyski*. № 39. pp. 175–186. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51925> (accessed January 20, 2026).]

7. Maslak, N.H., Maslak, O.M., & Smirnova, O.M. (2025). Derzhavna finansova pidtrymka staloho rozvytku ahrarnoho sektoru: teoretychni zasady, instrumenty ta mizhnarodni praktyky [State financial support for sustainable development of the agricultural sector: theoretical foundations, instruments, and international practices]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*. № 2(1). pp. 60–69. Available at: [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(1)-7S) (accessed January 21, 2026).

8. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD Economic Surveys*:

*Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://surl.li/qhtqjw> (accessed January 15, 2026).

9. National Bank of Ukraine. (2020). *Polityka rozvytku staloho finansuvannia v Ukraini do 2025 roku [Policy for the development of sustainable finance in Ukraine until 2025]*. Kyiv. Available at: <https://surl.li/fpvexa> (accessed January 15, 2026).

10. Office of the Green Transition. (2025). *Doslidzhennia hotovnosti ukraïnskoho biznesu do vprovadzhennia ESG-praktyk ta inteɦratsii tsilei staloho rozvytku: analitychnyi zvit [Study of Ukrainian business readiness for ESG implementation and integration of sustainable development goals: Analytical report]*. Kyiv. Available at: <https://surl.li/xffdjv> (accessed January 15, 2026).

11. European Commission. (n.d.). *Corporate sustainability reporting*. Available at: <https://surl.li/tlmvhh> (accessed January 15, 2026).

12. *Dobrovilnyi natsionalnyi ohliad shchodo Tsilei staloho rozvytku. Ukraina (2020) [Voluntary National Review on the Sustainable Development Goals. Ukraine]*. Kyiv. Available at: <https://surl.li/bkzrpb> (accessed January 15, 2026).

Отримано: 23.01.2026

Прийнято до публікації: 02.02.2026

Опубліковано: 15.02.2026