

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-74-03>
УДК 338.24:658.1:504:316.774

Тарас Петрович Ландяк*

аспірант

taras.landiak@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-9916-7560>

Лілія Миколаївна Мельник*

доктор економічних наук, професор

liliana.mel0512@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8844-5490>

* Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна

ПАРАДИГМА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті концептуалізовано трансформаційну парадигму соціально відповідальної поведінки підприємств у контексті сталого розвитку через призму ESG (Environmental, Social, Governance), що інтерпретується як інтегративна методологічна рамка інституціоналізації екологічних, соціальних та управлінських детермінант у сучасній архітектурі корпоративного управління. Проаналізовано синергетичний вплив екологічних, соціальних і управлінських чинників на формування нової конфігурації корпоративних пріоритетів, де нефінансові показники стають визначальними маркерами довгострокової конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено українському контексту: процесам інтеграції у європейське економічне середовище, післявоєнній відбудові та впровадженню регуляторних новацій (CSRD, CBAM, директиви щодо прав людини у ланцюгах постачання) та специфічним викликам локальної бізнес-екосистеми. Показано, що проактивне впровадження ESG-політик не лише оптимізує управлінські практики й підвищує стійкість підприємств до турбулентності ринкового середовища, але й формує нову якість конкурентної субстанції, де інтелектуальні та нематеріальні активи набувають ключового значення. Розроблено авторську модель ESG-орієнтованої корпоративної соціальної відповідальності, яка забезпечує аналітичну декомпозицію факторів її формування, дозволяє верифікувати причинно-наслідкові зв'язки між ESG-параметрами та результативністю бізнесу, а також формує методичне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень. Результати дослідження мають прикладне значення для стратегічного планування, підготовки компаній до європейських стандартів сталого розвитку та підвищення міжнародної репутації українських бізнес-структур.

Ключові слова: ESG, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, нефінансові індикатори, євроінтеграційні стандарти.

JEL Classification: M14; Q56; G38; L26; O15.

Як цитувати: Ландяк, Т. П., & Мельник, Л. М. (2026). Парадигма формування соціально відповідальної поведінки бізнесу в умовах сталого розвитку. *Соціальна економіка*, 74, 29–38. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-74-03>

Вступ. Актуалізація концепції сталого розвитку спричиняє глибинну трансформацію поведінкових моделей бізнесу, в межах якої соціальна відповідальність набуває ознак інституційної норми. Формування відповідної парадигми відбувається під

впливом взаємодії економічних, соціальних та екологічних чинників, що детермінують нову конфігурацію управлінських пріоритетів. За таких умов соціально відповідальна поведінка бізнесу виступає не лише індикатором зрілості корпоративного управлін-

ня, а й механізмом забезпечення довготривалої конкурентоспроможності в середовищі, що характеризується високим рівнем турбулентності та невизначеності. Цю концептуальну рамку конкретизує підхід ESG (Environmental, Social, Governance), який трансформує дискурсивні ідеї соціальної та екологічної відповідальності у структурний імператив сучасної економіки. Економічні агенти, здатні поєднувати генерацію фінансового результату з відповідальним ставленням до природного середовища та соціальних стейкхолдерів, формують новий тип конкурентної субстанції, де нематеріальні чинники набувають визначальної ваги. У міжнародному вимірі ця парадигма фактично втратила статус тренду, перейшовши у площину нормативної практики: переважна більшість корпорацій, що входять до індексу S&P 500, імплементують власні ESG-контури розвитку, що засвідчує інституціоналізацію відповідних підходів.

У контексті сучасних трансформацій проблематика сталого розвитку в Україні набуває статусу системного імперативу, детермінованого одночасно євроінтеграційним вектором і завданнями посткризової реконфігурації економічної системи. У цьому контексті ESG-підхід слід інтерпретувати не лише як сукупність принципів, а як інтеграційний механізм, що забезпечує синхронізацію національного бізнес-середовища з європейськими регуляторними та етичними стандартами. Його впровадження створює передумови для розширення доступу до зовнішніх фінансових ресурсів, підвищення рівня довіри міжнародних партнерів та формування стійкого репутаційного капіталу держави в глобальному економічному просторі.

Ключове смислове навантаження полягає у відході від редукції ESG до декларативної або іміджевої практики. За сучасних умов це радше інституційна вимога, ніж добровільна ініціатива. З урахуванням імплементатії оновлених стандартів нефінансової звітності в європейському регуляторному полі, а також стратегічного курсу України на євроінтеграцію, національним підприємствам доцільно здійснювати проактивну адаптацію управлінських моделей. Оцінювання ESG-параметрів у цьому випадку постає своєрідним «інституційним фільтром», який визначає спроможність підприємств до участі у глобальних ринках капіталу та інтеграції у транснаціональні ланцюги створення вартості.

Об'єктом дослідження є багаторівневий процес еволюційної трансформації поведінкових патернів суб'єктів господарю-

вання в умовах імплементатії парадигми сталого розвитку, що супроводжується інституціоналізацією екологічних, соціальних та управлінських імперативів у структурі сучасних економічних відносин.

Предметом дослідження виступає комплекс теоретико-концептуальних, методичних та прикладних положень щодо формування та інтеграції соціально відповідальної поведінки бізнесу на засадах ESG, включаючи механізми її інституційної імплементатії, адаптації до євроінтеграційних регуляторних вимог і трансформації у функціональний інструментарій забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної релевантності підприємств в умовах післякризової реконфігурації економічного середовища України.

Метою дослідження є теоретико-концептуальне обґрунтування та прикладна інтерпретація парадигми формування соціально відповідальної поведінки бізнесу в умовах сталого розвитку через призму ESG, а також визначення її впливу на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і стратегічну стійкість підприємств у контексті євроінтеграційних трансформацій України.

Завдання дослідження: розкрити сутнісно-змістовні характеристики соціально відповідальної поведінки бізнесу в контексті парадигми сталого розвитку; узагальнити теоретичні підходи до інтерпретації концепції ESG та визначити її структурні компоненти; проаналізувати регуляторні та інституційні передумови впровадження ESG в Україні з урахуванням євроінтеграційного вектора; дослідити вплив ESG-практик на формування конкурентних переваг і доступ до фінансових ресурсів; ідентифікувати ключові бар'єри та драйвери імплементатії ESG у вітчизняному бізнес-середовищі; обґрунтувати практичні напрями інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління підприємствами; розробити модель ESG-орієнтованої корпоративної соціальної відповідальності, яка забезпечує аналітичну декомпозицію чинників її формування.

Огляд літератури. Вивчення питань, пов'язаних із соціально відповідальною поведінкою бізнесу, свідчить про еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності, в розвиток сучасної інтерпретації якої, починаючи з середини XX століття, помітний вклад внесли такі вчені, як Г. Боуэн, Ч. Бернард, Т. Крепс, М. Фрідман, А. Керролл, Е. Епштейн, Т. Джонс, Е. Фріман, Ф. Туцоліно, Д. Кернс та ін. Актуаліза-

ція проблематики розвитку соціально відповідальної поведінки бізнесу в сучасному науковому дискурсі відображається у множинності теоретико-методологічних підходів до концептуалізації її принципів, моделей, інструментальних засобів і механізмів імплементації, а також до формування підходів оцінювання результативності та проектування інноваційних траєкторій розвитку.

У дослідженні Н. Брюховецької та І. Булеєва (2019) концептуалізовано інститути соціальної відповідальності як ключовий детермінант макроекономічної стабільності, що забезпечує формування інституційно збалансованого середовища функціонування економіки та підвищення її резильєнтності до зовнішніх шоків.

Автори роботи (Ahmad, Mobarek, & Roni, 2021; Beckmann & Rogmann, 2024) аргументовано доводять, що результати аналізу загальних тенденцій розвитку корпоративної соціальної відповідальності виявляють диференційований характер рівня ухилення від її дотримання, детермінований країновими та галузевими особливостями. Водночас науковці (Chervinska & Blavt, 2023) розглядають впровадження принципів ESG в українських корпораціях, зокрема в умовах війни.

Дослідниками (Drempetic, Klein, & Zwergel, 2020; Mulchandani, Mulchandani, Iyer, & Lonare, 2022) проаналізовано вплив розміру компанії, доступності ресурсів для формування ESG-даних та рівня їх розкриття на показники сталого розвитку. Встановлено статистично значущу позитивну кореляцію між зазначеними чинниками, що інтерпретується крізь призму теорії легітимності організації.

У роботі (López-Cabarcos, Ziane, López-Pérez, & Piñeiro-Chousa, 2025) концептуалізовано роль ESG-ініціатив як інструменту досягнення Цілей сталого розвитку, що дозволяє ідентифікувати релевантні етичні імперативи для їх подальшої імплементації у корпоративні стратегії сталого розвитку.

Отримані результати дослідження (Zhu, Zhi, & Fang, 2025) засвідчують ключове значення етичного лідерства та внутрішньоорганізаційних детермінант у процесах імплементації ESG-практик, формуючи аналітичне підґрунтя для управлінських рішень і публічної політики у сфері сталого розвитку.

У межах дослідження (Duan, Yang, & Xiong, 2023; Amarna, Garde Sánchez, López-Pérez, & Marzouk, 2024) ідентифіковано взаємозв'язки між ESG-показниками та

корпоративною цінністю, що дозволило емпірично верифікувати їхній статистично значущий позитивний ефект у контексті формування ринкової вартості компаній. Водночас фінансові обмеження відіграють часткову посередницьку роль. У цьому контексті в роботі (Qian, 2024) відстежено вплив ESG на вартість підприємства в рамках подвійних вуглецевих цілей (з точки зору фінансових обмежень та зелених інновацій) та вплив оцінки ESG компанії на її вартість капіталу (Priem & Gabbellone, 2024; Jafar et al., 2024).

Інтенсифікація дискурсу щодо проблематики соціально відповідальної поведінки бізнесу в сучасному науковому просторі детермінована її зростаючою теоретичною та практичною значущістю, водночас супроводжується збереженням плюралізму підходів до концептуалізації та імплементації відповідних моделей у практиці господарювання.

Методологія дослідження. Отримання наукових результатів забезпечено шляхом застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації наукових підходів до трактування сутності ESG та соціально відповідальної поведінки бізнесу. Методи аналізу та синтезу використано для розкриття структури ESG-парадигми та виявлення взаємозв'язків між її екологічною, соціальною та управлінською складовими. Порівняльний (компаративний) метод дозволив зіставити міжнародні практики впровадження ESG із вітчизняними тенденціями та визначити їхні відмінності й спільні риси. Інституційний підхід застосовано для дослідження впливу регуляторного середовища та міжнародних стандартів на розвиток ESG-практик. Крім того, системний підхід забезпечив цілісне бачення ESG як інтегрованого механізму трансформації бізнесу, а логіко-узагальнюючий метод – формування висновків щодо його ролі у забезпеченні сталого розвитку та підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Основні результати. З прикладної точки зору ESG не варто ототожнювати з філантропічною активністю чи соціальною доброчинністю у вузькому сенсі. Йдеться про довгострокову архітектуру управління, що інкорпорує критерії екологічної, соціальної та управлінської відповідальності у процес прийняття стратегічних рішень в контексті сталого розвитку. Хоча імплементація відповідних практик супроводжуєть-

ся додатковими витратами на початкових етапах, у стратегічній перспективі вона виконує функцію своєрідного «ризик-амортизатора», мінімізуючи екологічні, репутаційні та інституційні загрози, а також підвищуючи стійкість бізнес-моделі.

У глобальному інвестиційному контексті ESG-фактори дедалі виразніше корелюють із напрямками перерозподілу фінансових потоків. Зростання обсягів так званого «відповідального капіталу» формує нову конфігурацію доступу до фінансування, у межах якої відповідність принципам сталого розвитку перетворюється на квазіобов'язкову умову. Світові фінансові установи й інвестиційні структури дедалі частіше інтегрують ESG-критерії у процедури оцінювання позичальників, що фактично означає зміну самої логіки інвестиційного відбору – від виключно фінансових метрик до комплексної багатовимірної оцінки діяльності підприємства. Отже, ESG-парадигма виступає не просто інструментом підвищення конкурентоспроможності, а системоутворювальним чинником модернізації бізнес-середовища, що відкриває доступ до глобальних ресурсів, одночасно підвищуючи адаптивність економіки до сучасних викликів.

Актуалізація ESG-пріоритетів в Україні детермінована комплексом причинно-структурних трансформацій, притаманних сучасному етапу соціально-економічного розвитку.

Отримання Україною кандидатського статусу в Європейський Союз каталізує не лінійне наближення до європейських практик, а багаторівневу інституційну «перепрошивку» економічного середовища (Melnyk et al., 2021). У цій конфігурації ESG виступає як своєрідний механізм нормативної синхронізації, що дозволяє інтегруватися у складну регуляторну екосистему ЄС без втрати функціональної релевантності. Зокрема, Corporate Sustainability Reporting Directive трансформує нефінансову звітність із периферійного інструменту у статус обов'язкового елементу корпоративної транспарентності, де фіксується не лише економічна ефективність, а й соціо-екологічний «відбиток» діяльності. Водночас Carbon Border Adjustment Mechanism імплементує принцип «вуглецевої відповідальності» у зовнішньоторговельні відносини, фактично матеріалізуючи екологічні ризики у фінансових витратах (Chen, Ren, Narayan, & Huynh, 2024; Bratten & Cheng, 2025). Додаткового значення набувають регуляції щодо дотримання прав людини у ланцюгах постачання, які розширюють

периметр відповідальності бізнесу до меж усієї мережі створення вартості. У підсумку виникає ефект «ланцюгової нормативності»: посилення вимог до європейських компаній автоматично трансляється на українських партнерів. Таким чином, імплементація ESG перетворюється з опції стратегічного позиціонування на базову умову економічної присутності на ринках ЄС.

Щодо інвестиційної парадигми та фінансової архітектури повоєнного відновлення, то економічні втрати, спричинені війною, формують безпрецедентний масштаб потреби у зовнішньому фінансуванні. Проте сучасна логіка глобальних інвестицій характеризується зміщенням акценту від суто фінансових метрик до комплексної оцінки сталості (Khaw, Amran, & Teoh, 2024; Tutar et al., 2025). У цьому контексті такі інституції, як Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк та Міжнародна Фінансова Корпорація, інтегрують ESG-критерії у власні процедури відбору проектів, фактично інституціоналізуючи їх як «вхідний квиток» до капіталу. За таких умов ESG виконує роль інфраструктурного елементу інвестиційної привабливості: підприємства, що демонструють системну відповідність принципам сталого розвитку, отримують доступ до більш диверсифікованих фінансових інструментів і вигідніших умов фінансування. У площині післявоєнної реконструкції це означає формування нерівномірного розподілу ресурсів на користь тих суб'єктів, які вже інтегрували ESG у власні бізнес-моделі.

Соціальна рефлексія та трансформація поведінкових очікувань формують нову конфігурацію суспільних вимог до бізнесу, зумовлюючи підвищення значущості його соціально відповідальної поведінки. Сучасне українське суспільство перебуває у фазі інтенсивної ціннісної трансформації, що проявляється у зростанні вимог до соціальної та етичної відповідальності бізнесу. У контексті воєнного конфлікту формується феномен «публічної підзвітності поведінки», коли діяльність підприємств оцінюється через призму їхньої участі у вирішенні суспільно значущих завдань. Водночас посилюється роль репутаційного капіталу як нематеріального активу, що безпосередньо впливає на ринкові позиції. У сегменті міжфірмових відносин (B2B) це проявляється у поширенні практик ESG-аудиту контрагентів, спрямованих на мінімізацію ризиків репутаційних втрат, санкцій чи соціального резонансу. У результаті компанії з розвинутою ESG-архітектурою набувають статусу «системно надійних» партнерів, що

підвищує їхню конкурентну інтегрованість у бізнес-мережах.

Репутаційна суб'єктність України та її глобальна проєкція детермінують формування нової моделі міжнародного позиціонування національного бізнесу в контексті зростаючих вимог до прозорості та відповідальності. В умовах сьогодення Україна функціонує в умовах підвищеної міжнародної уваги, що актуалізує значення прозорості, відповідальності та довірчих відносин як ключових параметрів економічної взаємодії. ESG у цьому контексті виступає інструментом «репутаційної легітимації», який сигналізує про готовність бізнесу діяти відповідно до глобальних стандартів. Ідея «build back better» набуває змісту стратегічної модернізації, а не механічного відновлення, що передбачає впровадження інноваційних і сталих підходів у всі сфери економіки. Відтак підприємства, які вже інтегрують ESG-принципи, отримують ефект випереджувальної адаптації: їм простіше входити у міжнародні альянси, залучати фінансові ресурси та формувати довгострокові партнерства. Ігнорування ж цих тенденцій підвищує ризик економічної маргіналізації.

Сучасна пріоритетність ESG для України є наслідком конвергенції кількох системних процесів – євроінтеграційної гармонізації, трансформації інвестиційних критеріїв, еволюції суспільних запитів і зростання ролі міжнародної репутації. У своїй єдності вони формують нову модель економічної раціональності, в межах якої сталість, прозорість і відповідальність стають не додатковими характеристиками, а базовими умовами функціонування бізнесу.

Тенденційна конфігурація розвитку ESG в Україні відображає актуальний стан його імплементації та детермінує формування функціональних ефектів, що трансформують поведінкові та управлінські практики бізнесу. Попри відносно ранню фазу інституціоналізації ESG-підходів, український економічний простір уже демонструє ознаки поступового формування «екосистеми сталості», у межах якої окремі практики трансформуються у структуровані механізми регулювання та корпоративного управління. Одним із ключових маркерів переходу від декларативності до практичної імплементації стало затвердження національної стратегії розвитку нефінансового звітування (2023 р.), яка орієнтована на гармонізацію з нормативною базою Європейський Союз. У перспективі це означає поступове «вбудовування» українських компаній у європейський про-

стір звітності (Гончарук, Ландяк, Мельник, 2025), зокрема відповідно до вимог Corporate Sustainability Reporting Directive, що передбачає якісно новий рівень розкриття інформації щодо нефінансових аспектів діяльності. Водночас вагому роль у дифузії ESG-принципів відіграє Національний банк України, який ініціював інтеграцію відповідних критеріїв у банківське регулювання. Зазначимо, що з 2023 року, фінансові установи поступово імплементують ESG-звітність і, що принципово, транслюють аналогічні вимоги на клієнтський сегмент (Prykazyuk, Pikus, & Lomonosova, 2024). У такий спосіб формується своєрідний «ефект каскадування», коли банківська система виступає провідником стандартів сталості для реального сектору економіки (Antoniuk et al., 2025). Окремі представники банківського сектору, зокрема Укрсиббанк та Укргазбанк, вже реалізують фінансування «зелених» ініціатив і адаптують власні політики до вимог міжнародних фінансових груп. Це фактично означає, що доступ до кредитних ресурсів значною мірою залежить від здатності бізнесу демонструвати хоча б базовий рівень ESG-комплаєнсу.

Концептуалізація взаємодії екологічних, соціальних та управлінських компонентів у сучасному бізнес-середовищі України зумовила розроблення авторської моделі ESG-орієнтованої корпоративної соціальної відповідальності, що репрезентована на рис. 1.

Імплементація ESG-практик генерує економічні дивіденди, що проявляються у зростанні вартості бізнесу, підвищенні інвестиційної привабливості та оптимізації операційної ефективності.

Доступ до капіталу та інвестиційна релевантність визначають фінансові можливості підприємств у контексті впровадження ESG-практик. Рівень інтегрованості ESG у бізнес-модель компанії прямо корелює з її фінансовими можливостями. Підприємства з вищим ступенем ESG-зрілості сприймаються кредиторами як менш ризиковані суб'єкти, що відкриває для них доступ до дешевшого фінансування. Додатково з'являється можливість використання спеціалізованих інструментів, таких як «зелені» облігації чи тематичні фонди, орієнтовані на фінансування екологічних і соціальних проєктів. У результаті ESG функціонує як своєрідний «мультиплікатор фінансової довіри».

Експортна адаптивність і торговельна сумісність формують нові параметри конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. У

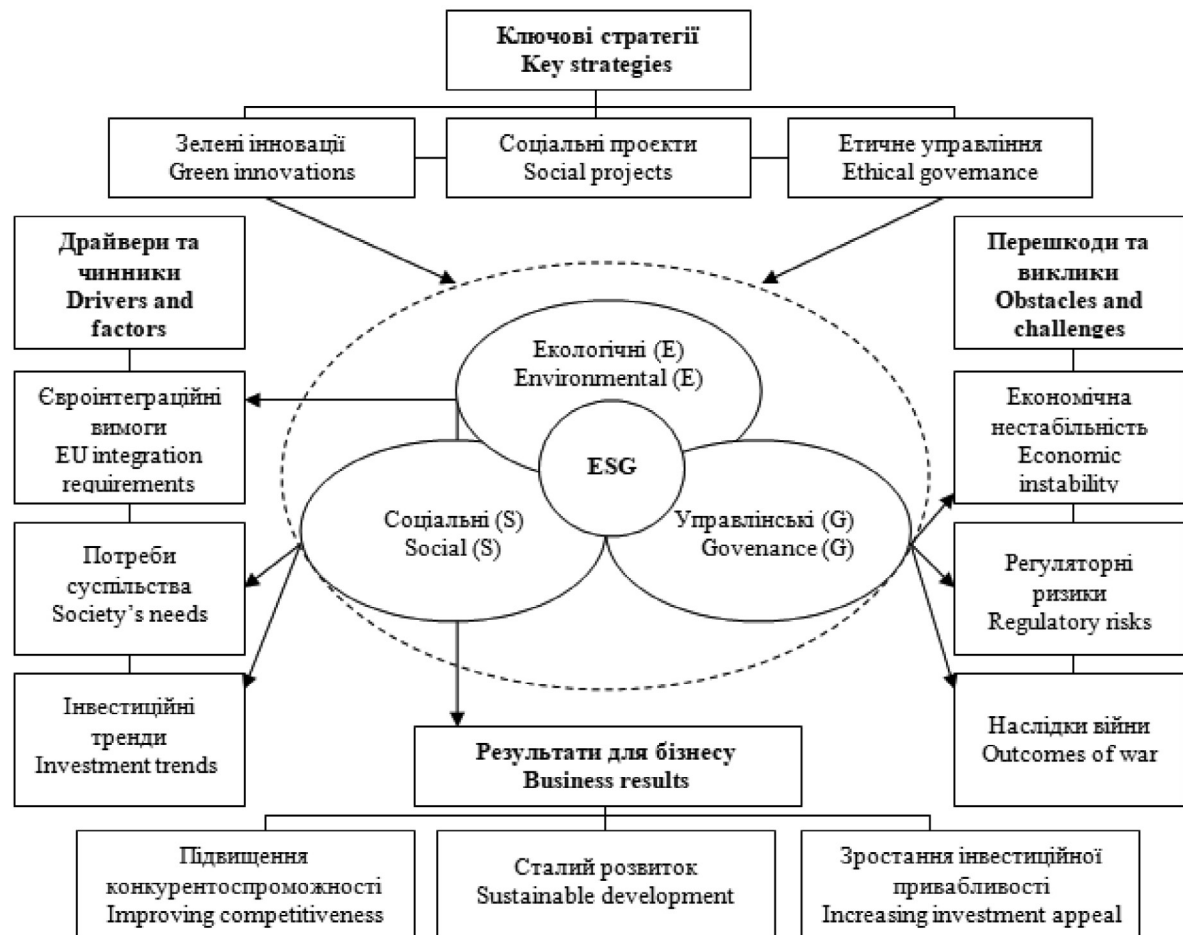


Рис. 1. Модель формування ESG-орієнтованої корпоративної соціальної відповідальності в Україні

Fig. 1. A model for the development of ESG-oriented corporate social responsibility in Ukraine

сучасних умовах конкурентоспроможність на зовнішніх ринках конструюється не тільки класичними параметрами ціни та якості, а й показниками екологічного впливу. Запровадження Carbon Border Adjustment Mechanism дає змогу інституціоналізувати облік вуглецевого сліду, переводячи його у площину економічної доцільності: обсяги викидів прямо конвертуються у додаткові фінансові витрати економічних суб'єктів. Відповідно, підприємства, що впроваджують ресурсощадні та низьковуглецеві технології, отримують структурну перевагу, мінімізуючи регуляторні бар'єри при виході на європейські ринки.

Репутаційна конверсія та партнерська привабливість визначають зміну поведінкових орієнтирів споживачів і контрагентів. Зростання екологічної й соціальної свідомості споживачів зумовлює переорієнтацію попиту на користь брендів, які демонструють відповідальну поведінку. ESG у цьому випадку виконує функцію «репутаційного каталізатора», що підсилює довіру клієнтів і партнерів. У B2B-сегменті це доповнюється практиками попереднього

аудиту контрагентів, коли відповідність ESG-критеріям стає умовою включення до ланцюгів постачання міжнародних корпорацій.

Ризик-менеджмент і підвищення стійкості зумовляють трансформацію підходів до управління ризиками. Імплементація ESG-підходів сприяє переходу від реактивної до проактивної моделі управління ризиками. Системне відстеження факторів екологічного, соціального та управлінського характеру дозволяє ідентифікувати потенційні загрози на ранніх стадіях – від техногенних інцидентів до репутаційних криз. У підсумку компанія формує підвищений рівень адаптивності, що забезпечує її довгострокову функціональну стабільність.

Інноваційна динаміка та операційна раціоналізація забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємств. Практична імплементація ESG нерідко супроводжується технологічним оновленням і оптимізацією ресурсокористування. Зниження енерговитрат, повторне використання матеріалів, удосконалення умов праці та підвищення прозорості

управління формують ефект «накопиченої ефективності». У результаті підприємство не лише скорочує витрати, а й підвищує власну конкурентоспроможність, формуючи запас стійкості до майбутніх викликів.

Таким чином, сучасний етап розвитку ESG в Україні характеризується переходом від фрагментарних ініціатив до системного впровадження, підсиленого як регуляторними, так і ринковими чинниками. ESG поступово трансформується у багатовимірний інструмент, що одночасно забезпечує доступ до капіталу, підвищує експортну спроможність, зміцнює репутацію та формує підґрунтя довгострокової стійкості бізнесу.

За таких умов випереджувальна адаптація набуває статусу визначального імперативу ESG-трансформації, задаючи контури майбутньої траєкторії розвитку бізнесу.

Емпіричні спостереження, зокрема аналітика DiXi Group, фіксують парадоксальну конфігурацію: декларативна підтримка ESG-підходів серед українських компаній є масовою, тоді як їхня концептуальна інтеріоризація залишається фрагментарною. Така асиметрія між схвальним ставленням і глибиною розуміння сигналізує про наявність «латентного ресурсу готовності», який поки що не конвертований у системні управлінські практики. Водночас саме цей розрив формує поле для прискореної інституціоналізації ESG через освітні платформи, трансфер експертизи та цільові стимули з боку держави і фінансових інституцій (зокрема, грантові механізми та пільгове кредитування).

У цьому контексті стратегія випереджувальної адаптації набуває ознак критичного фактора конкурентного позиціонування. Економічні агенти, які ініціюють інтеграцію ESG-принципів на ранніх етапах, фактично акумулюють «премію першопрохідця», що проявляється у підвищенні репутаційного капіталу, спрощенні доступу до зовнішніх ринків, а також у преференційному входженні до сегмента так званих «відповідальних фінансів». У довгостроковій перспективі ігнорування екологічних та соціальних параметрів функціонування трансформується з управлінського недоліку у системний ризик втрати ринкової життєздатності.

Поточний етап розвитку характеризується формуванням моменту стратегічної артикуляції, в межах якого відбувається перехід від відкладених інтенцій до інституціоналізованих практик дії. Сучасна глобальна економіка перебуває у фазі глибин-

ної трансформації, де ESG виступає не зовнішнім атрибутом, а внутрішнім принципом організації економічних процесів. Для України цей процес набуває додаткового значення у зв'язку з євроінтеграційною траєкторією та необхідністю післякризової реконструкції. Орієнтація на стандарти Європейського Союзу, а також активізація фінансування з боку міжнародних інституцій, спрямованого на «зелені» та соціально відповідальні ініціативи, формують нову систему економічних пріоритетів (Liu & Wang, 2023; Qian, 2024). У таких умовах відкладення ESG-трансформації означає втрату часу, який у сучасній динаміці ринків еквівалентний втраті можливостей. Натомість інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічний контур бізнесу забезпечує не лише відповідність зовнішнім вимогам, а й внутрішню оптимізацію процесів – від управління ризиками до підвищення операційної ефективності.

Таким чином, ESG інтерпретується як інструмент прикладної модернізації, що забезпечує структурну трансформацію бізнесу та його інтеграцію в сучасну архітектуру сталого розвитку. Впровадження ESG доцільно трактувати не як декларативну риторичу чи символічну практику, а як набір конкретних управлінських рішень, що мають вимірюваний ефект. Йдеться про поступову перебудову бізнес-моделей у напрямі підвищення їхньої стійкості, адаптивності та прозорості. Компанії, які розпочинають цей процес уже сьогодні, формують довгострокову конкурентну базу, здатну витримувати як регуляторні, так і ринкові виклики.

Отже, ESG постає як інструмент стратегічної інтеграції українського бізнесу у нову економічну реальність, де відповідальність і ефективність більше не є альтернативними категоріями, а функціонують у взаємодоповнювальній єдності. Це складний і ресурсомісткий процес, однак його реалізація відкриває можливості для якісного перезавантаження економіки та закріплення конкурентних позицій України у глобальному середовищі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що парадигма соціально відповідальної поведінки бізнесу в умовах сталого розвитку зазнає суттєвої трансформації, переходячи від декларативного рівня до статусу системоутворювального чинника сучасної економіки. Підтверджено, що концепція ESG виступає інтеграційною платформою, яка поєднує екологічні, соціальні та управлінські ком-

поненти у цілісну модель стратегічного управління, орієнтовану на довгострокову стійкість і збалансований розвиток підприємств. Обґрунтовано, що в українських умовах імплементація ESG-підходів детермінується сукупністю взаємопов'язаних факторів, серед яких ключовими є євроінтеграційний курс, необхідність післявоєнної відбудови, посилення регуляторних вимог та трансформація суспільних очікувань. Встановлено, що впровадження ESG-практик сприяє розширенню доступу до фінансових ресурсів, підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню репутаційного капіталу та зниженню рівня операційних і стратегічних ризиків. Доведено, що підприємства, які здійснюють проак-

тивну інтеграцію ESG-принципів у власні бізнес-моделі, формують нову якість конкурентоспроможності, де визначальну роль відіграють нематеріальні активи, управлінська прозорість і здатність до адаптації в умовах невизначеності. Водночас ігнорування зазначених тенденцій підвищує ризик втрати позицій на міжнародних ринках та обмежує можливості залучення інвестицій.

В умовах глобальної турбулентності, ESG слід розуміти як інституційно закріплений стратегічний інструментарій модернізації бізнесу, що забезпечує його адаптивну інтеграцію у міжнародний економічний простір і створює передумови для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

1. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. Ресурси і механізми інвестиційно-інноваційного розвитку промислових підприємств України. Вісник економічних наук України. 2019. №1(32). С. 11–25.
2. Ahmad N., Mobarek A., Roni N. N. Revisiting the Impact of ESG on Financial Performance of FTSE350 UK Firms: Static and Dynamic Panel Data Analysis. *Cogent Business & Management*. 2021. № 8. Article 1900500-190. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1900500>
3. Beckmann J., Rogmann J. Determinants and effects of country ESG controversy. *Energy Economics*. 2024. Vol. 131. Article 107326. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107326>
4. Chervinska O., Blavt A. Modern realities of compliance with ESG principles in the activities of corporations. *Regional Economy*. 2023. № 3. С. 101–109. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-9>
5. Drempetic S., Klein Ch., Zwergel B. The Influence of Firm Size on the ESG Score: Corporate Sustainability Ratings Under Review. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 167(2). Pp. 333–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1>
6. Mulchandani K., Mulchandani K., Iyer G., Lonare A. Do equity investors care about environment, social and governance (ESG) disclosure performance? Evidence from India. *Global Business Review*. 2022. Vol. 23(6). Pp. 1336–1352. <https://doi.org/10.1177/09721509221129910>
7. López-Cabarcos M. Á., Ziane Y., López-Pérez M. L., Piñeiro-Chousa J. The Ethical Commitment of Business Strategy: ESG-Related Factors as Drivers of the SDGs. *Journal of Business Ethics*. 2025. Vol. 202. Pp. 805-821. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06002-z>
8. Zhu J., Zhi W., Fang Y. Ethical leadership and ESG performance. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 98(C). <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966>
9. Duan Y., Yang F., Xiong L. Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Firm Value: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(17). Article 12858. <https://doi.org/10.3390/su151712858>
10. Amarna K., Garde Sánchez R., López-Pérez M. V., Marzouk M. The effect of environmental, social, and governance disclosure and real earning management on the cost of financing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. Vol. 31(4). Pp. 3181–3193. <https://doi.org/10.1002/csr.2740>

References

1. Bryukhovetska, N. Yu., & Buleev, I. P. (2019). Resources and mechanisms for investment and innovation development of Ukraine industrial enterprises. *Bulletin of Economic Sciences of Ukraine*, 1(32), 11–25. (in Ukrainian)
2. Ahmad, N., Mobarek, A., & Roni, N. N. (2021). Revisiting the Impact of ESG on Financial Performance of FTSE350 UK Firms: Static and Dynamic Panel Data Analysis. *Cogent Business & Management*, 8, 1900500-190. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1900500>
3. Beckmann, J., & Rogmann, J. (2024). Determinants and effects of country ESG controversy. *Energy Economics*, 131, 107326. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107326>
4. Chervinska, O., & Blavt, A. (2023). Modern realities of compliance with ESG principles in the activities of corporations. *Regional Economy*, 3, 101–109. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-9>
5. Drempetic, S., Klein, Ch., & Zwergel, B. (2020). The Influence of Firm Size on the ESG Score: Corporate Sustainability Ratings Under Review. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 333–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1>
6. Mulchandani, K., Mulchandani, K., Iyer, G., & Lonare, A. (2022). Do equity investors care about environment, social and governance (ESG) disclosure performance? Evidence from India. *Global Business Review*, 23(6), 1336–1352. <https://doi.org/10.1177/09721509221129910>
7. López-Cabarcos, M. Á., Ziane, Y., López-Pérez, M. L., & Piñeiro-Chousa, J. (2025). The Ethical Commitment of Business Strategy: ESG-Related Factors as Drivers of the SDGs. *Journal of Business Ethics*, 202, 805-821. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06002-z>
8. Zhu, J., Zhi, W., & Fang, Y. Ethical leadership and ESG performance. (2025). *International Review of Economics & Finance*. Elsevier, 98(C). <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966>
9. Duan, Y., Yang, F., & Xiong, L. (2023). Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Firm Value: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*, 15(17), 12858. <https://doi.org/10.3390/su151712858>
10. Amarna, K., Garde Sánchez, R., López-Pérez, M. V., & Marzouk, M. (2024). The effect of environmental, social, and governance disclosure and real earning management on the cost of financing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 3181–3193. <https://doi.org/10.1002/csr.2740>

11. Qian S. The effect of ESG on enterprise value under the dual carbon goals: From the perspectives of financing constraints and green innovation. *International Review of Economics and Finance*. 2024. Vol. 93. Pp. 318–331. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.03.010>
12. Priem R., Gabbellone A. The impact of a firm's ESG score on its cost of capital: Can a high ESG score serve as a substitute for a weaker legal environment. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2024. Vol. 15(3). Pp. 676–703. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2023-0254>
13. Jafar R., Basuki B., Windijarto W., Setiawan R., Yaacob Z. Environmental, social and governance (ESG) disclosure and cost of equity: the moderating effects of board structures. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429794>
14. Melnyk L., Sherstiuk R., Malevski E., Marynenko N., Pavlykivska O. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. *Amazonia Investiga*. 2021. Vol. 10. №40. Pp. 253–264. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>
15. Chen Y., Ren Y.-Sh., Narayan S., Huynh N. Does climate risk impact firms ESG performance? *Economic Analysis and Policy*. 2024. Vol. 81(C). Pp. 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.12.028>
16. Bratten B., Cheng S.-Yu. The information content of managers' climate risk disclosure: Evidence from conference calls. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2025. Vol. 51. Article 107321. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2025.107321>
17. Khaw T. Y., Amran A., Teoh A.P. Factors influencing ESG performance: A bibliometric analysis and systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 448. Article 141430. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141430>
18. Tutar S., Tutar H., Keskin D., Bilan Yu., Streimikiene D. Relationship Between Earnings Quality and Sustainability of Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2025. Vol. 32. Pp. 4923–4941. <https://doi.org/10.1002/csr.3211>
19. Гончарук О. А., Ландяк Т. П., Мельник Л. М. Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of transport economics and management*. 2025. № 13(29). С. 86–97. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/339100>
20. Приказюк Н., Пікус Р., Ломоносова Л. Концепція розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 2 (225). С. 61–68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/6>
21. Antoniuk L., Strilchuk Y., Lavreniuk V., Kornyluk R., Sandul M., Bielinskyi A. ESG practices maturity in Ukraine's largest banks: Evaluation framework and insight. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23. № 3. Pp. 614–630. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.44](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.44)
22. Liu Sh., Wang Y.-K. Green innovation effect of pilot zones for green finance reform: Evidence of quasi natural experiment. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 186. Article 122079. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122079>
11. Qian, S. (2024). The effect of ESG on enterprise value under the dual carbon goals: From the perspectives of financing constraints and green innovation. *International Review of Economics and Finance*, 93, 318–331. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.03.010>
12. Priem, R., & Gabbellone, A. (2024). The impact of a firm's ESG score on its cost of capital: Can a high ESG score serve as a substitute for a weaker legal environment. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 15(3), 676–703. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2023-0254>
13. Jafar, R., Basuki, B., Windijarto, W., Setiawan, R., & Yaacob, Z. (2024). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and cost of equity: the moderating effects of board structures. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429794>
14. Melnyk, L., Sherstiuk, R., Malevski, E., Marynenko, N., & Pavlykivska, O. (2021). Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. *Amazonia Investiga*, 10(40), 253–264. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>
15. Chen, Y., Ren, Y.-Sh., Narayan, S., & Huynh, N. (2024). Does climate risk impact firms ESG performance? *Economic Analysis and Policy*, 81(C), 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.12.028>
16. Bratten, B., & Cheng, S.-Yu. (2025). The information content of managers' climate risk disclosure: Evidence from conference calls. *Journal of Accounting and Public Policy*, 51, 107321. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2025.107321>
17. Khaw, T. Y., Amran, A., & Teoh, A. P. (2024). Factors influencing ESG performance: A bibliometric analysis and systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 448, 141430. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141430>
18. Tutar, S., Tutar, H., Keskin, D., Bilan, Yu., & Streimikiene, D. (2025). Relationship Between Earnings Quality and Sustainability of Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32, 4923–4941. <https://doi.org/10.1002/csr.3211>
19. Goncharuk, O., Landiak, T., & Melnyk, L. (2025). Using business intelligence systems in strategic management of an enterprise. *Review of transport economics and management*, 13(29), 86–97. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/339100> (in Ukrainian)
20. Prykazyuk, N., Pikus, R., & Lomonosova, L. (2024). The concept of developing an ESG-oriented corporate culture in financial institutions of Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2(225), 61–68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/6>
21. Antoniuk, L., Strilchuk, Y., Lavreniuk, V., Kornyluk, R., Sandul, M., & Bielinskyi, A. (2025). ESG practices maturity in Ukraine's largest banks: Evaluation framework and insight. *Problems and Perspectives in Management*, 23, 3, 614–630. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.44](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.44)
22. Liu, Sh., & Wang, Y.-K. (2023). Green innovation effect of pilot zones for green finance reform: Evidence of quasi natural experiment. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122079. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122079>

Taras Landiak*,
PhD Student
taras.landia@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-9916-7560>

Liliya Melnyk*,
D.Sc. (Economics), Professor
liliana.mel0512@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8844-5490>

* Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, 56, Ruska Str., Ternopil, 46001, Ukraine

A PARADIGM FOR SHAPING SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS BEHAVIOR IN TERMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The article conceptualizes a transformational paradigm of socially responsible corporate behavior in terms of sustainable development through the lens of ESG (Environmental, Social, Governance), which is interpreted as an integrative methodological framework for institutionalizing environmental, social, and governance determinants within the modern architecture of corporate governance. The study analyzes the synergistic impact of environmental, social, and governance factors on the emergence of a new configuration of corporate priorities, in which non-financial indicators become key determinants of long-term competitiveness. Particular attention is paid to the Ukrainian context: the processes of integration into the European economic environment, post-war reconstruction, and the implementation of regulatory innovations (CSRD, CBAM, directives on human rights in supply chains), as well as the specific challenges of the local business ecosystem. It is shown that proactive implementation of ESG policies not only optimizes management practices and enhances companies' resilience to market turbulence, but also shapes a new dimension of competitive advantage, in which intellectual and intangible assets take on key importance. An original model of ESG-oriented corporate social responsibility has been developed, which provides an analytical breakdown of the factors influencing its formation, enables the verification of causal relationships between ESG parameters and business performance, and establishes a methodological foundation for strategic management decision-making. The research findings have practical significance for strategic planning, preparing companies for European sustainability standards, and enhancing the international reputation of Ukrainian business entities.

Keywords: ESG, Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, Non-Financial Indicators, European Integration Standards.

JEL Classification: M14; Q56; G38; L26; O15.

In cites: Landiak, T., & Melnyk, L. (2026). A paradigm for shaping socially responsible business behavior in terms of sustainable development. *Social Economics*, 74, 29–38. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-74-03> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

Автори заявляють про використання генеративного ШІ у процесі підготовки рукопису. Завдання, що були делеговані інструментам генеративного ШІ за повного людського нагляду: перевірка граматики, орфографії, пунктуації без зміни контексту рукопису. Використаний інструмент генеративного ШІ: GPT-4.1. Повну відповідальність за фінальний рукопис несуть автори. Інструменти генеративного ШІ не зазначаються як автори та не несуть відповідальності за кінцеві результати..

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest.

The authors declare that they have used generative AI in the preparation of the manuscript. The tasks delegated to generative AI tools, under full human supervision, were: checking grammar, spelling and punctuation without altering the context of the manuscript. The generative AI tool used was GPT-4.1. The authors bear full responsibility for the final manuscript. Generative AI tools are not listed as authors and bear no responsibility for the final results.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2026 р.
Стаття пройшла рецензування 16.05.2026 р.
Стаття рекомендована до друку 25.05.2026 р.
Стаття опублікована 30.05.2026 р.

Received: 14 April 2026
Revised: 16 May 2026
Accepted: 25 May 2026
Published: 30 May 2026