

УДК 330.15:005.35

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-4>

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕХАНІЗМІВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІННОСТЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

О. В. КНЯЗЬ

докторант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0442-9711>

Анотація. Метою дослідження є узагальнення та обґрунтування методологічних підходів до формування механізмів імплементації цінностей сталого розвитку в системі корпоративного управління з урахуванням економічних, соціальних і екологічних чинників. **Методика дослідження.** У дослідженні застосовано системний, інтегрований і стейкхолдерський підходи та методи аналізу й моделювання, спираючись на концепції сталого розвитку. **Результати.** Встановлено, що формування механізмів імплементації цінностей сталого розвитку ґрунтується на еволюції наукових підходів, інтеграції міжнародних стандартів і поєднанні системності, стейкхолдерської залученості та ризик-орієнтованості, що забезпечує узгодження бізнес-процесів із принципами сталості та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для інтеграції принципів ESG у корпоративне управління.

Ключові слова: сталий розвиток, корпоративна відповідальність, методологічні підходи, ESG, стейкхолдери, ризик-орієнтоване управління, інтегроване управління, кругова економіка.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації економічних систем і посилення глобальних екологічних та соціальних викликів особливої актуальності набуває формування методологічних підходів до імплементації підприємствами цінностей сталого розвитку. Поступове переосмислення ролі бізнесу виходить за межі виключно економічної доцільності та орієнтується на його функціонування як активного елемента соціоecологічних систем, відповідального за довгострокові наслідки власної діяльності. За таких умов сталий розвиток розглядається як багатовимірна категорія, що визначає методологічну рамку прийняття управлінських рішень у напрямі узгодження економічних результатів із соціальними очікуваннями та екологічними обмеженнями.

У цьому контексті ключового значення набуває розроблення методологічного забезпечення механізмів, здатних інтегрувати цінності сталості у систему корпоративного управління, стратегічного планування та операційної діяльності підприємств. Ефективність такої інтеграції зумовлюється необхідністю поєднання вимог міжнародних нормативно-інституційних документів із сучасними науково-концептуальними підходами, що формують основу для переорієнтації бізнесу на принципи відповідальності, адаптивності та довгострокової стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які досліджують трансформа-

ційні процеси розвитку економіки, роль інституцій та поведінку бізнесу в умовах нестабільності, криз і воєнних конфліктів, доцільно виокремити Mauro P., Sahay R. [1], Brück T., Naudé W., Verwimp P. [2], Mazzucato M. [3], Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. [4], Acemoglu D., Robinson J. A. [5], Stiglitz J. E. [6].

У працях Mauro P. та Sahay R. [1] акцент зроблено на фіскальній політиці як інструменті забезпечення макроекономічної стабільності та відновлення економічного зростання у країнах, що перебувають у стані конфлікту або посткризової трансформації, що має безпосереднє значення для формування середовища функціонування підприємств. Дослідження Brück T., Naudé W. та Verwimp P. [2] розкривають специфіку підприємницької діяльності в умовах збройних конфліктів, підкреслюючи зростання невизначеності, трансформацію ризиків і зміну мотивацій бізнесу.

На концептуальному рівні роботи Mazzucato M. [3] формують теоретичне підґрунтя для переосмислення ролі держави та бізнесу у створенні економічної цінності, що є важливим у контексті реалізації стратегій сталого розвитку та відновлення економіки. Дослідження Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H. та Vismara S. [4] зосереджені на оцінюванні втрат підприємницького потенціалу внаслідок воєнних дій та інституційних шоків, демонструючи довгострокові наслідки таких подій для інноваційної активності та динаміки бізнесу.

Фундаментальні праці Acemoglu D. та Robinson J. A. [5] обґрунтовують визначальну роль інклюзивних інституцій у забезпеченні економічної стійкості та зростання, тоді як Stiglitz J. E. [6] аналізує системні вади ринкових механізмів у періоди криз і необхідність активного державного регулювання для зниження соціально-економічних ризиків. Сукупно зазначені дослідження формують цілісне наукове підґрунтя для аналізу сучасних викликів розвитку бізнесу та економіки, підкреслюючи важливість інституційної якості, адаптивності та стратегічного управління в умовах високої невизначеності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні та систематизації методологічних підходів і практичних інструментів формування механізмів імплементації цінностей сталого розвитку на рівні підприємств, а також у визначенні їх ролі в забезпеченні стратегічної стійкості, адаптивності та відповідності бізнесу сучасним глобальним соціоecологічним і регуляторним вимогам.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З метою систематизації науково-методичних підходів та узагальнення інструментарію, що використовується підприємствами для практичної інтеграції принципів сталого розвитку, ми представимо узагальнену характеристику відповідних методів і підходів у таблиці 1. Така структуризація дозволяє поєднати концептуальні положення міжнародних нормативних документів із прикладною логікою управлінських рішень та забезпечує цілісне бачення методологічної основи імплементації цінностей сталого розвитку на рівні підприємств.

У найважливіших міжнародних документах міститься підхід, який визначає загальні засади для побудови корпоративних систем сталості. Одним із фундаментальних джерел є доповідь Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку, де задекларовано: «...Сталий розвиток – це розвиток, що забезпечує задоволення потреб теперішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти

Таблиця 1

Методологічні підходи та методи формування механізмів імплементації цінностей сталого розвитку підприємствами

Методологічний підхід	Зміст підходу	Конкретні методи та інструменти	Ключові джерела та документи
1	2	3	4
Системний підхід	Розгляд підприємства як елемента соціоecологічної системи; узгодження управлінських рішень із довгостроковими межами розвитку	Системний аналіз; моделювання взаємозв'язків; побудова систем управління сталими процесами	WCED “Our Common Future”; Agenda 21; IISD Framework
Інтегрований підхід (economic–environmental–social)	Узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей у єдиному контурі управління	Матриці інтегрованих показників; інтегроване планування; triple-bottom-line оцінювання	ISO 26000; OECD Guidelines; UN Global Compact
Стейкголдєрський підхід	Визначення суттєвих тем і пріоритетів розвитку через діалог зі стейкголдєрами	Аналіз суттєвості; карти стейкголдєрів; консультації; багатосторонні платформи	GRI Standards; SDG Compass; UN Global Compact
Превентивний екологічний підхід	Запобігання негативним впливам через оцінювання наслідків ще до прийняття рішення	Оцінка впливу на довкілля (ОВД); превентивні екологічні аудити; екодизайн	UN Global Compact; ISO 14001; EU Environmental Principles
Індикаторний та доказовий підхід	Управлінські рішення мають базуватися на вимірюваних, зіставних і верифікованих даних	KPI для ESG; індекси сталості; побудова панелей моніторингу; data-driven управління	UN SDG Indicators; Eurostat SDG; GRI Indicators
Підхід планетарних меж	Оцінювання діяльності підприємства з позиції екологічної місткості та глобальних меж безпеки	Розрахунки екологічного сліду; оцінка вуглецевих викидів; ресурсний аудит	Rockström J. et al.; IPCC Reports; Paris Agreement
Ризик-орієнтований підхід	Врахування екологічних, соціальних та управлінських ризиків у стратегічних рішеннях	Аналіз ESG-ризиків; сценарний аналіз; управління кліматичними ризиками	WEF Global Risks Report; TCFD recommendations

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Адаптивний та резильєнтний підхід	Формування здатності підприємства адаптуватися до змін і криз	Адаптивне планування; побудова сценаріїв; моделювання стійкості	IISD; UNDP; EU Resilience Framework
Місійно-орієнтований підхід	Спрямування управління на досягнення суспільно важливих місій сталого розвитку	Визначення місії; програмування трансформацій; міжгалузева координація	EU Missions; Mazzucato M.
Кругова економіка як методологічна рамка	Мінімізація ресурсомісткості, повторне використання та замкнуті цикли	LCA (оцінка життєвого циклу); підходи ремануфактурингу; есо-design; симбіоз виробництв	EU Circular Economy Action Plan; ISO 14040
Методологія прозорості та підзвітності	Забезпечення перевірності, повноти та регулярності нефінансової звітності	GRI-звітність; інтегрована звітність; ESRS структуровані звітні блоки	GRI Standards; CSRD; ESRS
Методологія відповідального інвестування (SRI/ESG)	Узгодження фінансових рішень з екологічними і соціальними цілями	Оцінка капітальних потоків; ESG-screening; impact investing	PRI; CSRD; OECD Responsible Business Conduct
Методологія оцінювання життєвого циклу (Life Cycle Thinking)	Аналіз впливів продукту на всіх стадіях циклу	LCA; LCIA; екологічні профілі продукту; "cradle-to-cradle"	ISO 14040; ISO 14044
Кадрово-інституційний підхід	Формування компетенцій і інституційних механізмів реалізації сталості	Тренінги; етичні кодекси; компетентнісні моделі; корпоративна культура сталості	ISO 26000; UNDP Guidance
Інноваційно-технологічний підхід	Використання технологій для зменшення негативного впливу та підвищення ефективності	Цифровізація ESG-даних; енергоменеджмент; low-carbon technologies	EU Green Deal; OECD Digital Green Transformation
Соціоетичний підхід	Орієнтація на цінності справедливості, рівності, прав людини й відповідальності	Соціальні аудити; етичні кодекси; оцінка впливу на громаду	ISO 26000; UN Guiding Principles on Business and Human Rights

Джерело: побудовано автором на основі [1–21]

власні потреби...» [1]. Ця формула задає етичний і методологічний горизонт для визначення критеріїв прийняття управлінських рішень на рівні підприємства, у яких вагомими стають довгострокові наслідки та міжпоколінна відповідальність. Проте імплементація таких цінностей вимагає перетворення загальних декларацій у прикладні методи, інструменти та процедури, що забезпечують системність управління сталістю.

Важливою методологічною опорою для побудови корпоративних механізмів сталого розвитку є підходи, сформовані у межах глобальних рамок ООН. У «Agenda 21» підкреслюється, що підприємства повинні запроваджувати «...моделі виробництва і споживання, що є стійкими в межах екологічної місткості екосистем...» [2], що вказує на необхідність оцінювання відповідності техніко-технологічних рішень екологічним межах територій. У «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development» наголошується, що приватний сектор має відігравати ключову роль у реалізації Цілей сталого розвитку через «...відповідальна поведінка бізнесу, інновації та довгострокові інвестиційні стратегії...» [3]. Такі положення задають методологічну рамку, згідно з

якою підприємство має бути системним агентом розвитку, а не суто економічним суб'єктом.

На міжнародному рівні методологічне підґрунтя імплементації цінностей сталого розвитку формується також у стандартах ISO. Стандарт ISO 26000 визначає соціальну відповідальність як: «...відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля...» і підкреслює, що організація має діяти «...прозоро й етично, сприяючи сталому розвитку...» [4]. Це формулювання фактично вводить методологічний критерій, згідно з яким кожне управлінське рішення підприємства повинно оцінюватися за ступенем його внеску у сталий розвиток та за рівнем мінімізації негативних зовнішніх ефектів. У такий спосіб формується вимога багатовимірної раціональності, де економічний вибір перестає бути ізольованим від соціальних та екологічних наслідків.

Методологічно значущими є підходи GRI Standards, що визначають інформаційну основу для формування механізмів сталості. У документі GRI Sustainability Reporting Standards зазначено: «...звітність зі сталого розвитку ґрунтується на вимірюванні, розкритті інформації та підзвітності внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам щодо

результативності організації на шляху до сталого розвитку...» [5]. Це формує вимогу прозорості та підзвітності як методологічний принцип, що змінює логіку управлінських процесів. Зокрема, механізми імплементації цінностей сталості стають не лише внутрішньою управлінською практикою, а й частиною зовнішніх зобов'язань підприємства перед стейкхолдерами. Саме тому GRI висуває методологічну вимогу систематичності: організація має забезпечувати регулярність вимірювань, порівнюваність показників, нормативність індикаторів та верифікованість даних.

Важливим методологічним орієнтиром є «UN Global Compact», де сформульовано десять принципів відповідального бізнесу. У документі наголошено, що підприємства мають підтримувати «...підхід обережності у реагуванні на екологічні виклики...» та «...здійснювати ініціативи, спрямовані на підвищення рівня екологічної відповідальності...» [6]. Таким чином вводиться превентивна логіка управління, яка є ключовою для формування механізмів сталості. Превентивність означає, що у процесі прийняття рішень підприємство повинно оцінювати ризики не лише постфактум, а на стадії планування, що вимагає відповідного методологічного інструментарію: систем оцінки впливу, екологічного аудиту, сценарного прогнозування.

Розвиток механізмів імплементації цінностей сталого розвитку на підприємствах спирається на загальнонаукові методологічні принципи, які представлені у завантажених матеріалах, зокрема принципи системності, інтегративності, адаптивності, ризик-орієнтованості та багатовимірності оцінювання. Принцип системності означає, що сталий розвиток підприємства не може зводитися до окремих проєктів чи епізодичних заходів, а має бути результатом узгодженої дії управлінських підсистем. Інтегративність передбачає, що економічні, соціальні та екологічні параметри мають бути поєднані у спільному контурі управління, що забезпечує їх взаємну узгодженість. Адаптивність визначає необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що особливо важливо у час глобальних криз. Ризик-орієнтованість означає, що механізми сталого розвитку повинні будуватися на оцінюванні та мінімізації ризиків, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими факторами. Нарешті, багатовимірність оцінювання вимагає опори на індекси, показники та системи моніторингу, що дає змогу формалізувати імплементацію цінностей сталості.

У значній кількості методологічних досліджень підкреслюється, що механізми імплементації цінностей сталого розвитку мають враховувати специфіку управлінських ситуацій, характер галузі та інституційні фактори. Наприклад, OECD у документі «Guidelines for Multinational Enterprises» наголошує: «...Підприємства повинні сприяти

економічному, екологічному та соціальному прогресу з орієнтацією на досягнення сталого розвитку...» [7], що вказує на необхідність комбінування інструментів економічної ефективності та соціальної відповідальності. Такі рекомендації формують методологічний підхід, у якому оцінювання діяльності підприємства ґрунтується не на одновимірних критеріях продуктивності, а на комплексному аналізі його впливів.

Важливою складовою методологічного забезпечення є побудова систем моніторингу, які дозволяють оцінювати динаміку процесів сталого розвитку. За підходами UNDP, «...моніторинг сталого розвитку потребує індикаторів, які є вимірюваними, порівнюваними та чутливими до змін політики...» [8]. Це означає, що механізми імплементації цінностей сталості повинні містити інформаційно-аналітичні контури, які дають змогу відслідковувати результати впровадження стратегій на різних рівнях: корпоративному, територіальному, галузевому. Такі підходи корелюють із індексним аналізом, який широко застосовується в українських дослідженнях сталого розвитку (див. матеріали файлів та), що підтверджує релевантність кількісної оцінки як елемента методологічного інструментарію.

Глобальна практика формування механізмів сталого розвитку підкреслює значення залучення стейкхолдерів. У GRI 101 зазначено: «...звітність зі сталого розвитку повинна визначати суттєві теми, що відображають значний економічний, екологічний і соціальний вплив організації або суттєво впливають на оцінки та рішення стейкхолдерів...» [5]. На методологічному рівні це означає, що формування механізмів сталості має спиратися на діалог, включення зацікавлених сторін та ідентифікацію суттєвих тем. Стейкхолдерський підхід дає змогу підприємству визначити ціннісні пріоритети, які є найбільш релевантними для суспільства й довкілля, а відтак – вбудувати їх у стратегічні програми.

Методологічно значущим є також принцип наукової обґрунтованості рішень, який закріплений у документах Європейської комісії. У «European Green Deal» зазначено: «...економічне зростання має бути відокремлене від використання ресурсів, і для цього потрібна потужна політика, що спирається на доказову базу...» [9]. Таке формулювання доповнює методологічну основу корпоративних механізмів сталості, оскільки вимагає опори на емпіричні дані та науково верифіковані моделі. Відповідно системи управління сталим розвитком мають включати методи доказового аналізу, серед яких моделювання, прогнозування, оцінювання життєвого циклу, екологічний аудит, сценарний аналіз та оцінювання ризиків.

У сучасних умовах посилюється значення системного та міждисциплінарного підходу до фор-

мування механізмів сталого розвитку. У матеріалах Міжнародного інституту сталого розвитку (IISD) зазначено: «...сталій розвиток потребує інтегрованого прийняття рішень, яке одночасно враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти...» [10]. Отже, методологічно важливим є створення узгоджених контурів управління, у яких різні фактори синхронізуються у рамках єдиної стратегічної логіки. Такі механізми мають ґрунтуватися на інструментах системного аналізу, включення екосистемних меж і соціальних обмежень, а також на узгодженні корпоративних цілей з глобальними цілями сталого розвитку.

Сучасні корпоративні стандарти CSRD та ESRS, що дедалі активніше застосовуються в Європейському Союзі, містять важливі методологічні елементи, релевантні й українському бізнесу. У преамбулі CSRD зазначено: «...якісна та порівнювана звітність зі сталості є необхідною умовою для переорієнтації потоків капіталу на сталу економічну діяльність...» [11]. Це твердження задає методологічний вектор, згідно з яким імплементація цінностей сталого розвитку є не лише етичним чи соціальним завданням, а й інструментом забезпечення доступу підприємств до інвестиційних ресурсів. Таким чином механізми сталості мають ґрунтуватися на валідних і з'єднаних показниках, що дозволяють інтегрувати підприємство у глобальні фінансові процеси.

Методологічне забезпечення механізмів імплементації сталого розвитку включає і ризик-орієнтовані підходи. У звіті WEF «Global Risks Report» наголошено: «...екологічні ризики домінують у довгостроковій структурі глобальних ризиків...» [12], що означає необхідність включення екологічних ризиків у систему корпоративної діагностики та управління. Механізми сталості повинні містити оцінювання ризиків порушення екологічних меж, негативного впливу на клімат, деградації ресурсів, соціальної нерівності, а також пов'язаних із ними економічних втрат. Методологія ризик-орієнтованого аналізу стає ключовим інструментом структурної перебудови бізнес-моделей.

Варто врахувати, що механізми імплементації цінностей сталого розвитку мають опиратися на принципи місійної відповідальності. Підхід місійного управління, сформульований у працях провідних дослідників, підтримується на міжнародному рівні, зокрема ООН та ЄС. У документі ЄС «Mission-Oriented Research and Innovation» зазначено: «...місії потребують системної трансформації та мобілізації різних секторів, дисциплін і груп стейкхолдерів...» [13]. Це означає, що для формування механізмів сталого розвитку підприємства повинні не лише адаптуватися до зовнішніх вимог, а й виступати активними суб'єктами трансформаційних змін.

Суттєвою складовою методологічної бази є принцип кругової економіки, який укорінено у проєктах ЄС. У «Circular Economy Action Plan» зазначено: «...циркулярна економіка спрямована на забезпечення збереження цінності продуктів, матеріалів і ресурсів якомога довше...» [14]. Це формує методологічні орієнтири для підприємств: мінімізація ресурсомісткості, повторне використання матеріалів, розробка екодизайну, замкнуті виробничі цикли. Механізми імплементації цінностей сталості, побудовані у межах кругової економіки, дозволяють гармонізувати економічні та екологічні інтереси.

У методологічних підходах важливо врахувати принцип кліматичної відповідальності, закріпленій у Паризькій угоді. У статті 2 документу підкреслено: «...ця Угода покликана посилити глобальну реакцію на загрозу зміни клімату... шляхом узгодження потоків фінансування з траєкторією розвитку, що передбачає низький рівень викидів парникових газів та стійкість до змін клімату...» [15]. Це означає, що механізми сталого розвитку мають інтегрувати низьковуглецеві траєкторії, оцінювання парникових викидів, управління кліматичними ризиками та адаптаційні заходи.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Імплементація цінностей сталого розвитку на підприємствах неможлива без комплексної методологічної рамки, що об'єднує системність, інтегративність, прозорість, ризик-орієнтованість, наукову доказовість, стейкхолдерську участь та адаптивність до змін глобального середовища. Механізми сталості повинні вбудовуватися у стратегію підприємства, управлінську структуру, інноваційну діяльність, фінансові рішення, кадрову політику, операційні процеси та взаємодію з суспільством. Відповідно до матеріалів завантажених файлів, такі механізми здатні забезпечувати довгострокову результативність та стійкість навіть у складних умовах трансформацій, криз і високої невизначеності, що характерно для сучасного етапу розвитку економіки України.

Сукупність міжнародних джерел свідчить, що методологічні підходи до імплементації цінностей сталого розвитку мають бути стратегічними, структурованими та науково обґрунтованими. Вони включають індикаторний аналіз, інтегровану звітність, екологічне та соціальне оцінювання, управління ризиками, стратегічне планування, оцінювання життєвого циклу, екодизайн, кругову економіку, розвиток людського капіталу та участь стейкхолдерів. Усе це формує цілісну архітектуру механізмів сталого розвитку, яка дозволяє підприємствам реалізовувати свою місію у відповідності до глобальних цінностей та викликів XXI століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Mauro P., Sahay R. Fiscal policy and growth in fragile and conflict-affected states. *IMF Working Paper*. 2020.
2. Brück T., Naudé W., Verwimp P. Business under fire: Entrepreneurship and violent conflict in developing countries. *Journal of Conflict Resolution*. 2013. Vol.57 (1). P. 3–19. URL: <https://www.jstor.org/stable/i23414181>
3. Mazzucato M. The value of everything: Making and taking in the global economy. *London: Penguin Books*. 2018. DOI: <https://doi.org/10.14267/RETP2020.03.20>
4. Audretsch D., Momtaz P. P., Motuzenko H., Vismara S. The economic costs of the Russia–Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship (preprint). 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>
5. Acemoglu D., Robinson J. A. Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. *New York: Crown Business*. 2012. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1836336>
6. Stiglitz J. E. Freefall: America, free markets, and the sinking of the world economy. *New York: W. W. Norton & Company*. 2010. DOI: <https://doi.org/10.46298/jpe.10628>
7. World Commission on Environment and Development. Our common future. 1987. URL: <https://www.brundtland.co.za/wp-content/uploads/2022/08/Brundtland-Report-1987-Our-Common-Future.pdf>
8. United Nations. Agenda 21. 1992. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/170126>
9. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
10. International Organization for Standardization. ISO 26000: Guidance on social responsibility. 2010. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
11. Global Reporting Initiative. GRI Sustainability Reporting Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>
12. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. 2023. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
13. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415-en.html
14. United Nations Development Programme. SDG Indicators. 2020. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>
15. European Commission. The European Green Deal. 2019. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF
16. International Institute for Sustainable Development. Sustainable Development Framework. 2023. URL: <https://www.iisd.org/system/files/2023-05/ssi-review-standards-sustainable-development-goals-sdgs.pdf>
17. European Parliament and Council. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). 2022.
18. World Economic Forum. Global Risks Report. 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
19. European Commission. Mission-Oriented Research and Innovation. 2018. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/mission-oriented-policy-studies-and-reports_en
20. European Commission. Circular Economy Action Plan. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy>
21. United Nations. Paris Agreement. 2015. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

REFERENCES:

1. Mauro, P., & Sahay, R. (2020). *Fiscal policy and growth in fragile and conflict-affected states* (IMF Working Paper). International Monetary Fund.
2. Brück, T., Naudé, W., & Verwimp, P. (2013). Business under fire: Entrepreneurship and violent conflict in developing countries. *Journal of Conflict Resolution*, no. 57 (1), pp. 3–19. Available at: <https://www.jstor.org/stable/i23414181>
3. Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Penguin Books. DOI: 10.14267/RETP2020.03.20
4. Audretsch, D. B., Momtaz, P. P., Motuzenko, H., & Vismara, S. (2023). The economic costs of the Russia–Ukraine war: A synthetic control study of (lost) entrepreneurship (Preprint). *arXiv*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>
5. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. *Crown Business*. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1836336>
6. Stiglitz, J. E. (2010). Freefall: America, free markets, and the sinking of the world economy. *W. W. Norton & Company*. DOI: <https://doi.org/10.46298/jpe.10628>
7. World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. *United Nations*. Available at: <https://www.brundtland.co.za/wp-content/uploads/2022/08/Brundtland-Report-1987-Our-Common-Future.pdf>
8. United Nations. (1992). Agenda 21. Available at: URL: <https://digitallibrary.un.org/record/170126>
9. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
10. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. Available at: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
11. Global Reporting Initiative. (2021). GRI sustainability reporting standards. Available at: <https://www.globalreporting.org/standards>

12. United Nations Global Compact. (2023). The ten principles of the UN Global Compact. Available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). OECD guidelines for multinational enterprises. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415-en.html
14. United Nations Development Programme. (2020). SDG indicators. Available at: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>
15. European Commission. (2019). The European Green Deal. Available at: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF
16. International Institute for Sustainable Development. (2023). Sustainable development framework. Available at: <https://www.iisd.org/system/files/2023-05/ssi-review-standards-sustainable-development-goals-sdgs.pdf>
17. European Parliament & Council of the European Union. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).
18. World Economic Forum. (2024). Global risks report 2024. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
19. European Commission. (2018). Mission-oriented research and innovation. Available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/mission-oriented-policy-studies-and-reports_en
20. European Commission. (2020). Circular economy action plan. Available at: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy>
21. United Nations. (2015). Paris Agreement. Available at: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

Oleh Kniaz, Lviv Polytechnic National University. *Methodological approaches to the formation of mechanisms for implementing sustainable development values by enterprises.*

Abstract. Purpose. The purpose of the study is to generalize and scientifically substantiate methodological approaches to the formation by enterprises of mechanisms for the implementation of sustainable development values within corporate governance systems, taking into account economic, social, and environmental determinants. **Methodology.** The study employs systemic, integrated, and stakeholder-based approaches, as well as methods of logical generalization, comparative analysis, structural-functional analysis, and conceptual modeling. The methodological framework is based on contemporary scientific concepts of sustainable development, corporate responsibility, risk-oriented management, and international sustainability standards. **Results.** It is established that the formation of mechanisms for implementing sustainable development values is the result of the evolution of scientific approaches, the transformation of regulatory guidelines, and the integration of international standards into corporate governance practice. It is proven that the methodological foundation of such mechanisms is based on the combination of systemic coherence, integration, scientific evidence, stakeholder engagement, and risk orientation. It is substantiated that the application of systemic and integrated approaches ensures the alignment of business processes with sustainability principles, while stakeholder-based and indicator-driven approaches enhance the soundness of managerial decision-making. It is determined that effective implementation of sustainable development values requires the use of preventive environmental methods, life cycle assessment, circular economy mechanisms, and adaptive and risk-oriented management tools. **Practical significance.** The practical value of the results lies in their applicability for enterprises in the formation and improvement of sustainable development mechanisms, the integration of ESG principles into corporate governance systems, the enhancement of strategic decision-making quality, and the обеспечение of long-term business resilience in a dynamic external environment.

Keywords: sustainable development, corporate responsibility, methodological approaches, ESG, stakeholders, risk-oriented management, integrated management, circular economy.

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 20.02.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026