

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Кваліфікаційна наукова праця на  
правах рукопису

**ОЛЕФІРЕНКО КОСТЯНТИН СЕРГІЙОВИЧ**

УДК 338.24:502.131.1:338.45"366"(043)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ  
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 К. С. Олефіренко

Науковий керівник – Тарасенко Ірина Олексіївна, доктор економічних наук,  
професор

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Олефіренко К. С.* Стратегічне управління стійким розвитком підприємств промисловості в умовах післявоєнного відновлення. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розробленню теоретичних засад, методичних рекомендацій та прикладного інструментарію формування системи стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах війни та з урахуванням завдань післявоєнного відновлення.

Поширення ідей Концепції сталого розвитку у суспільстві визначає необхідність розроблення комплексу механізмів їх імплементації на всіх рівнях функціонування економіки. Особливої актуальності ці питання набувають на рівні підприємств та організацій, які безпосередньо намагаються збалансувати та вирішувати економічні, екологічні та соціальні проблеми. Українські промислові підприємства у переважній більшості знаходяться на початкових етапах реалізації принципів сталого розвитку, що проявляється у впровадженні нефінансової звітності та фрагментарних заходах управління стійким розвитком. Лише окремі з них мають сформовані системи управління складовими стійкого розвитку на системній основі та демонструють прогрес у забезпеченні не лише економічної стійкості, а й екологічної та соціальної відповідальності.

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій щодо спрямування процесів стратегічного управління на вирішення завдань імплементації принципів сталого розвитку підприємств промисловості в умовах війни та післявоєнного відновлення задля збереження та зміцнення економіки України.

В дисертаційній роботі уточнено поняття «стійкий розвиток підприємства», яке визначається як поступальний процес змін та трансформацій, який супроводжується покращенням якісних характеристик та кількісних показників за економічною, екологічно, соціальною складовими, що загалом дає

можливість підприємству мати довгострокову конкурентоспроможність та забезпечувати суспільну цінність. Ідея забезпечення стійкого розвитку набуває ознак філософії та орієнтує менеджмент підприємства на формування нової цінності, бажаної для суспільства.

Обґрунтовано важливість урахування характеру економічної, екологічної, соціальної, організаційної та управлінської стійкості як складових забезпечення стійкості функціонування та розвитку підприємства, що підтверджує складність предмету дослідження та необхідність постійного пошуку ефективних управлінських рішень. У дисертації узагальнено зміст теорій розвитку організацій та теорій сучасного менеджменту з позиції інтеграції базисних положень концепції сталого розвитку в практику менеджменту підприємств та окреслення предметного поля управління стійким розвитком підприємств.

У дисертаційній роботі на основі систематизації існуючих підходів до аналізу стійкості розвитку підприємств запропоновано удосконалену методичку, інформаційним базисом якої є розроблене табло показників стійкого розвитку, що у сукупності може використовувати в якості інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління. Ключовим етапом аналізу є вибір складових стійкого розвитку, які підпадають під моніторинг, та складових забезпечення стійкості окремих видів, які формують потенційні можливості підприємства досягати стану стійкого розвитку.

Доведено, що важливою умовою стійкого розвитку підприємств є його приналежність до певного сектора чи галузі, а відтак, у роботі проведено галузевий аналіз сталого розвитку промисловості. Запропоновано групування показників, які характеризують сталий розвиток промисловості у розрізі економічної, екологічної та соціальної складових. У дисертаційній роботі проведено аналіз тенденцій розвитку промисловості у довоєнний період, визначено наслідки війни та запропоновано розглядати етапи адаптації промислових підприємств до умов воєнного стану.

У дисертації проведено діагностику практик стратегічного управління стійким розвитком підприємств України в умовах війни, зроблено висновок про

обмежений досвід у впровадженні принципів сталого розвитку. Лише два десятки підприємств демонструють комплексний підхід та усталені практики управління питаннями стійкого розвитку: складають нефінансову звітність, проводять аналіз стійкого розвитку за основними складовими, внесли зміни до організаційної структури та розробляють стратегії стійкого розвитку. За результатами моніторингу у дисертації запропоновано групування підприємств відповідно до прогресу у реалізації Цілей сталого розвитку.

На основі вивчення досвіду українських та зарубіжних підприємств щодо управління питаннями стійкого розвитку у дисертації розроблено модель стратегічного управління стійким розвитком підприємств, в рамках якої відбувається: імплементація питань стійкого розвитку на корпоративному рівні управління шляхом структурних змін; формування політики у сфері стійкого розвитку через нормативну регламентацію; розроблення стратегії стійкого розвитку; удосконалення бізнес-моделі підприємства, визначення комплексу заходів з реалізації стратегії; оцінювання викликів, загроз та ризиків.

У дисертації систематизовано чинники стійкого розвитку промислових підприємств в умовах війни та з урахуванням завдань повоєнного відновлення, що дозволило визначити причинно-наслідкові залежності щодо можливостей забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств під час війни. В якості методичного інструмента аналізу впливу чинників у дисертації запропоновано матрицю впливу факторів на складові стійкого розвитку підприємства, яка дозволяє визначити найбільш вагомі зовнішні та внутрішні чинники з позицій їх дії на економічні, екологічні, соціальні та управлінські складові.

Серед найбільш суттєвих зовнішніх факторів у дисертації досліджено роль державної регуляторної політики щодо Цілей сталого розвитку, вплив конкуренції та попиту на ринку, а також загрози, пов'язані з глобальною економічною та політичною нестабільністю. Особливу увагу було приділено дослідженню впливу базових та smart технологій на складові стійкого розвитку.

У дисертації розроблено концепцію стратегічного управління стійким розвитком підприємства адаптаційного призначення, в рамках якої сформовано

та обґрунтовано: на теоретико-методичному рівні – визначено підходи та завдання для формулювання стратегії, систематизовано чинники та закономірності процесів стійкого розвитку, сформульовано принципи та завдання управління стійким розвитком на практичному рівні – обґрунтовано комплекс заходів втілення концепції та систематизовано інструментарій імплементації, що загалом дозволить вирішити проблему фрагментарності управлінських процесів у цій сфері.

Доведено, що ключовим етапом імплементації принципів сталого розвитку є розроблена підприємством стратегія. У дисертаційній роботі систематизовано характеристики стратегії, стратегії розвитку, що дало можливість чітко визначити особливості стратегії стійкого розвитку, яка трактується як комплекс управлінських, організаційно-економічних, технічних та технологічних дій, які мають довгострокові цільові орієнтири реалізації, характеризуються гнучкістю, узгодженістю та забезпечують трансформацію підприємства відповідно до вимог суспільства та інтересів зацікавлених сторін. Також дано характеристики адаптаційної стратегії, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства в умовах війни; представлено порівняння елементів традиційної стратегії, стратегії воєнного часу та стратегії післявоєнного відновлення. Запропоновано алгоритм формулювання стратегії стійкого розвитку, який включає такі основні етапи: розробка місії, цінностей та бачення розвитку компанії, стратегічний аналіз, формулювання стратегії, стратегічний вибір, стратегічне планування, імплементація стратегії, стратегічний контроль.

Науковою новизною роботи є розроблення теоретичних та методичних засад стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств, які охоплюють: розроблену концепцію з акцентом на необхідності збалансування економічних, екологічних, соціальних та управлінських складових; запропоновані методичні рекомендації щодо формування адаптаційної стратегії стійкого розвитку промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення; обґрунтування комплексу механізмів функціонального впливу та механізмів спрямування розвитку, сукупна дія яких дасть можливість

враховувати економічні, соціальні та екологічні вектори розвитку, а також орієнтуватись на можливі зміни стабілізації, адаптації, удосконалення, модернізації, трансформації та інноватизації.

На практичному рівні доведено, що впровадження розроблених методичних рекомендацій в частині проведення аналізу стійкого розвитку підприємств; моніторингу впливу ключових чинників, що впливають на стійкість розвитку дасть можливість підвищити рівень інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління стійким розвитком підприємств у сучасних умовах. Галузевий аналіз сталого розвитку промисловості показав, що стійкість розвитку підприємств значною мірою залежить від тенденцій розвитку відповідної галузі. Проведений аналіз існуючих систем управління стійким розвитком підтвердив важливість застосування комплексного підходу з чіткою регламентацією процедур формулювання стратегій стійкого розвитку.

На практичному рівні у дисертації впроваджені: методичні рекомендації щодо аналізу стійкого розвитку підприємств, які використані у процесі підготовки річного звіту про результати діяльності з акцентом на процеси адаптації до умов воєнного часу (довідка ПрАТ «Кредмаш», №19/30-26 від 29.05.2026 р.); комплекс механізмів та інструментів імплементації принципів сталого розвитку, а також методичні рекомендації щодо проведення аналізу стійкого розвитку підприємств в умовах війни (довідка ТОВ «Профістар», №12/5 від 20.04.2026 р.).

Ключові слова: сталий розвиток, стійкий розвиток, стратегічний розвиток, система управління, стратегічне управління, цілі сталого розвитку, принципи сталого розвитку, принципи управління, стратегія, менеджмент, зелена та цифрова трансформація, екологізація, екологічна стійкість, соціальна стійкість, промислові підприємства, соціально-відповідальний бізнес, бізнес-середовище, конкурентоспроможність, стандарти, КСВ, ESG, умови воєнного часу, повоєнний розвиток, адаптація, управлінські рішення, ефективність.

## ABSTRACT

*Olefirenko K.S.* Strategic management of sustainable development of industrial enterprises in the conditions of post-war recovery. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical foundations, methodological recommendations, and applied tools for the formation of a system for strategic management of sustainable development of industrial enterprises in the conditions of war, taking into account the tasks of post-war recovery.

The spread of ideas about the Concept of Sustainable Development in society underscores the need to develop a set of mechanisms for its implementation at all levels of the economy's functioning. These issues are particularly relevant to enterprises and organizations that are directly trying to balance and address economic, environmental, and social problems. Ukrainian industrial enterprises are mostly at the initial stages of implementing the principles of sustainable development, as evidenced by the introduction of non-financial reporting and fragmented sustainable development management measures. Only some of them have established systems to manage the components of sustainable development systematically and have demonstrated progress in ensuring not only economic sustainability but also environmental and social responsibility.

The purpose of the dissertation is to develop theoretical provisions and methodological recommendations for directing strategic management processes to implement the principles of sustainable development of industrial enterprises in conditions of war and post-war recovery, in order to preserve and strengthen the economy of Ukraine.

The dissertation defines the concept of "sustainable development of an enterprise" as a progressive process of change and transformation, accompanied by improvements in qualitative characteristics and quantitative indicators across economic, environmental, and social components, thereby enabling the enterprise to

maintain long-term competitiveness and provide social value. The idea of ensuring sustainable development acquires the characteristics of a philosophy and orients the enterprise's management towards the creation of new value desired by society.

The importance of taking into account the nature of economic, environmental, social, organizational, and managerial sustainability as components of ensuring the sustainability of an enterprise's functioning and development is substantiated, thereby confirming the complexity of the research subject and the need for a constant search for effective management solutions. The dissertation summarizes the content of theories of organizational development and modern management, integrating the basic principles of sustainable development into enterprise management practice and outlining the subject field of managing the sustainable development of enterprises.

In the dissertation work, based on the systematization of existing approaches to analyzing the sustainability of enterprise development, an improved methodology is proposed, the information basis of which is the developed scoreboard of sustainable development indicators, which, in aggregate, can be used as information and analytical support for management processes. The key stage of the analysis is the selection of components of sustainable development that are subject to monitoring, and components that ensure the sustainability of individual types, which form the potential opportunities for the enterprise to achieve a state of sustainable development.

It is proven that an important condition for the sustainable development of enterprises is their belonging to a specific sector or industry; therefore, the work conducted a sectoral analysis of the industry's sustainable development. A grouping of indicators characterizing the sustainable development of industry across economic, environmental, and social components is proposed. The dissertation analyzes trends in industrial development in the pre-war period, identifies the consequences of the war, and proposes considering the stages of adaptation of industrial enterprises to martial law conditions. The dissertation diagnoses the practices of strategic management for sustainable development in enterprises in Ukraine under wartime conditions and concludes that there is limited experience in implementing the principles of sustainable development. Only two dozen enterprises demonstrate a comprehensive approach and

established practices for managing sustainable development issues: they prepare non-financial reporting, conduct an analysis of sustainable development by main components, make changes to the organizational structure, and develop sustainable development strategies. Based on monitoring results, the dissertation proposes grouping enterprises by the progress they have made in implementing the Sustainable Development Goals.

Based on the study of the experience of Ukrainian and foreign enterprises in managing sustainable development issues, the dissertation has developed a model of strategic management of sustainable development of enterprises, within the framework of which: implementation of sustainable development issues at the corporate level of management through structural changes; formation of a policy in the field of sustainable development through regulatory regulation; development of a sustainable development strategy; improvement of the enterprise's business model, determination of a set of measures for implementing the strategy; assessment of challenges, threats and risks.

The dissertation systematizes the factors in the sustainable development of industrial enterprises in wartime, taking into account the tasks of post-war recovery, thereby determining the cause-and-effect relationships underlying the possibilities of ensuring sustainable development during the war. As a methodological tool for analyzing the impact of factors, the dissertation proposes a matrix of the influence of factors on the components of an enterprise's sustainable development, which allows determining the most significant external and internal factors from the standpoint of their impact on economic, environmental, social, and managerial components.

Among the most significant external factors, the dissertation examines the role of government regulatory policy in achieving the Sustainable Development Goals, the impact of competition and market demand, and the threats posed by global economic and political instability. Particular attention was paid to the impact of basic and smart technologies on the components of sustainable development.

The dissertation developed a concept of strategic management of sustainable development of an adaptation-oriented enterprise, within which it was formed and

substantiated: at the theoretical and methodological level - approaches and tasks for formulating a strategy were determined, factors and patterns of sustainable development processes were systematized, principles and tasks of sustainable development management were formulated at the practical level - a set of measures for implementing the concept was justified and implementation tools were systematized, which in general will allow solving the problem of fragmentation of management processes in this area.

It has been proven that the key stage in implementing the principles of sustainable development is the enterprise's strategy. The dissertation work systematized the characteristics of the strategy, the development strategy, which made it possible to clearly determine the features of the sustainable development strategy, which is interpreted as a set of managerial, organizational, economic, technical and technological actions that have long-term implementation targets, are characterized by flexibility, consistency and ensure the transformation of the enterprise in accordance with the requirements of society and the interests of stakeholders. Also, the characteristics of the adaptation strategy aimed at ensuring the sustainable development of an industrial enterprise in wartime conditions are presented; a comparison of elements of the traditional, wartime, and post-war recovery strategies is provided. An algorithm for formulating a sustainable development strategy is proposed, comprising the following main stages: development of the company's mission, values, and vision for development; strategic analysis; strategy formulation; strategic choice; strategic planning; strategy implementation; and strategic control.

The scientific novelty of the work is the development of theoretical and methodological principles of strategic management of sustainable development of industrial enterprises, which include: a developed concept with an emphasis on the need to balance economic, environmental, social and managerial components; methodological recommendations are proposed for the formation of an adaptation strategy for sustainable development of industrial enterprises in post-war recovery; substantiation of a complex of functional impact mechanisms and development direction mechanisms, the combined effect of which will make it possible to take into

account economic, social and environmental vectors of development, as well as to focus on possible changes in stabilization, adaptation, improvement, modernization, transformation and innovation.

At the practical level, it has been proven that the implementation of the developed methodological recommendations in terms of analyzing sustainable development of enterprises; monitoring the impact of key factors affecting the sustainability of development, will make it possible to increase the level of information and analytical support for the strategic management of sustainable development of enterprises in modern conditions. The sectoral analysis of sustainable industrial development showed that the sustainability of enterprise development largely depends on the industry's development trends. The analysis of existing sustainable development management systems confirmed the importance of applying an integrated approach, with clear regulations governing the procedures for formulating sustainable development strategies.

At the practical level, the dissertation implements: methodological recommendations for the analysis of sustainable development of enterprises, which are used in the process of preparing an annual report on the results of activities with an emphasis on the processes of adaptation to wartime conditions (certificate of PrJSC "Kredmash", No. 19/30-26 dated 05/29/2026); a set of mechanisms and tools for implementing the principles of sustainable development, as well as methodological recommendations for analyzing the sustainable development of enterprises in wartime conditions (reference of LLC "Profistars", No. 12/5 dated 04/20/2026).

Keywords: sustainable development, sustainable development, strategic development, management system, strategic management, sustainable development goals, sustainable development principles, management principles, strategy, management, green and digital transformation, greening, environmental sustainability, social sustainability, industrial enterprises, socially responsible business, business environment, competitiveness, standards, CSR, ESG, wartime conditions, post-war development, adaptation, management decisions, efficiency.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України*

1. Тарасенко І. О., Олефіренко К.С., Полозова Т. В., Мурзабулатова О. В. Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7. С. 73-77. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.15>. (0,61 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано графічну модель механізму розробки та управління реалізацією стратегії промислового підприємства (0,2 друк. арк.)*. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/f0931153-8f5a-4a1f-a3d5-336199410638>.
2. Tarasenko I., Olefirenko K. Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2025, 2(2), С. 9-14. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.2-02> (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано підхід до аналізу впливу характеристик типів сталого розвитку на зміст стратегічного управління (0,5 друк. арк.)*. URL: <https://esbp.sumdu.edu.ua/articles/sustainable-development-of-industrial-enterprises-as-an-object-of-strategic-management/>.
3. Olefirenko K. Development of the theory of strategic management of sustainable development of an enterprise. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 6. (0,58 друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.6.8>. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1963/1894>.
4. Olefirenko K. Analysis of Industry as an Information Basis for Managing the Sustainable Development of an Enterprise. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2026, 3(2), С. 1-7. (0,63 друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2026.2-01>. URL:

<https://esbp.sumdu.edu.ua/articles/analysis-of-industry-as-an-information-basis-for-managing-the-sustainable-development-of-an-enterprise/>.

5. Тарасенко І., Олефіренко К. Формування стратегії стійкого розвитку підприємств у період війни та через призму завдань повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, 2026, (86). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-75>. (0,52 друк. арк.). *Особистий внесок автора: надано характеристики стратегій традиційної, воєнного часу та повоєнного відновлення у розрізі елементів: місія, концепція, пріоритети, часовий горизонт, вектори стратегії, фінансування, ключові показники (0,33 друк. арк.)*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8084>.

6. Olefirenko K. Information and analytical support for strategic management of sustainable development of industrial enterprises. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2026. № 1 (30). DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2026.1.7>. (0,53 друк. арк.). URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/2017/1942>.

### ***Опубліковані праці апробаційного характеру***

7. Тарасенко І.О., Олефіренко К.С. Аналіз структури та динаміки показників зведеного бюджету в координатах сталого розвитку України. Scientific Collection "InterConf", (№ 145, March, 2023) with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Recent Advances in Global Science", Vilnius, Lithuania, March 6-8, 2023 by the SPC "InterConf", Vaiga, 2023. p. 58-61. (0,21 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізована структуру бюджету та визначено його спрямування на цілі сталого розвитку (0,1 друк. арк.)*. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2578>.

8. Тарасенко І. О., Олефіренко К.С. Проблеми сталого розвитку України на етапі післявоєнного відновлення. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V

Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. Київ : КНУТД, 2024. С. 316-320. (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок автора: систематизовано потенційні проблеми сталого розвитку у післявоєнний період* (0,1 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27158>.

9. Олефіренко К.С. Адаптація стратегії стійкого розвитку підприємства до умов війни. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку», 29 квітня 2025 р., м. Київ, КНУТД. С. 29-30. (0,21 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31698>.

10. Олефіренко К.С. Детермінанти впливу на стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільності. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава, 13 листопада 2025 року, С. 86-88. (0,23 друк. арк.). URL: [https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhvseukrayininternet-konfer\\_0.pdf](https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhvseukrayininternet-konfer_0.pdf).

11. Олефіренко К. С. Стратегічно-орієнтована система управління стійким розвитком підприємства. Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (3 жовтня 2025 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2025. С. 79-80. (0,22 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/32198>.

12. Тарасенко І. О., Олефіренко К. С., Козирев О. О. Інструментарій оцінювання вартості компанії в координатах забезпечення стійкості фінансового стану. Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (3 жовтня 2025 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2025. С. 90-92. (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок автора: розроблено інструментарій оцінювання вартості компанії* (0,1 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/32198>.

13. Олефіренко К.С. Методичний інструментарій формування стратегії стійкого розвитку підприємств промисловості у період повоєнного відновлення.

Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 5 грудня 2025 р.). Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. 300 с., С.228-230. (0,2 друк. арк.). URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/98990>.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	18
ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	27
1.1. Структурно-декомпозиційний аналіз поняття «стійкий розвиток підприємства».....	27
1.2. Еволюція теорій стратегічного управління стійким розвитком підприємства.....	42
1.3. Інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств.....	55
Висновки до розділу 1.....	71
РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	74
2.1. Стратегічний аналіз промисловості як інформаційна основа управління стійким розвитком підприємства.....	74
2.2. Діагностування практик стратегічного управління стійким розвитком підприємств України в умовах війни.....	87
2.3. Моніторинг ключових чинників стійкого розвитку промислових підприємств в умовах війни та через призму завдань повоєнного відновлення.....	104
Висновки до розділу 2.....	116
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАНЬ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	119

3.1. Концепція стратегічного управління стійким розвитком підприємства адаптаційного призначення.....	119
3.2. Організаційно-методичний інструментарій формування стратегії стійкого розвитку підприємств промисловості у період повоєнного відновлення.....	132
3.3. Науково-методичний підхід до формування комплексу механізмів стратегічного управління стійким розвитком підприємств промисловості в контексті реалізації завдань повоєнного відновлення.....	152
Висновки до розділу 3.....	161
ВИСНОВКИ.....	165
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	170
ДОДАТКИ.....	205

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

ООН – Організація Об'єднаних Націй

РМСБО – Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку

РМСС – Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку

США – Сполучені Штати Америки

ЦСР – Цілі сталого розвитку

ISSB – Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку

ISO -Міжнародна організація зі стандартизації

IFRS – Міжнародні стандарти фінансової звітності для сталого розвитку

GRI – Глобальна ініціатива звітності

ESRS – Європейські стандарти звітності у сфері сталого розвитку

ESG – екологічні, соціальні та управлінські критерії

TBL – лінія потрійного результату

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ціннісні орієнтири суспільних трансформацій в XXI столітті визначає концепція сталого розвитку, яка має на меті збалансування економічних результатів з питаннями соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Незважаючи на загальну підтримку концепції на глобальному рівні її впровадження є складним довгостроковим процесом та потребує створення прозорих правил на рівні держави та розроблення науково-обґрунтованих методичних рекомендацій імплементації на рівні підприємств.

Впровадження принципів сталого розвитку в Україні відбувається на загальнодержавному та корпоративному рівнях, однак і до війни ці процеси були фрагментарними та не мали належної науково-методичної основи. Особливу роль у впровадженні принципів сталого розвитку відіграють промислові підприємства, які мають значний потенціал у створенні безпечних для навколишнього середовища технологій та продукції, у підвищенні рівня добробуту та професійного розвитку працівників, що загалом відповідає інтересам суспільства.

Українські промислові підприємства ще не вийшли на траєкторію стійкого розвитку та стикаються з низкою труднощів, пов'язаних в даний час, перш, за все з війною. Питання управління стійким розвитком з чітким акцентом на екологічних та соціальних аспектах поставлено на паузу через необхідність вирішення проблем виживання в умовах війни. Разом з тим, імплементація Цілей сталого розвитку є важливим стратегічним завданням і потребуватиме чіткої організації процесів у період післявоєнного відновлення. Відповідно питання стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств в сучасних умовах потребують теоретичного осмислення, методичного обґрунтування та практичного застосування у розрізі економічних, екологічних та соціальних аспектів. Зазначене передбачає проведення структурно-декомпозиційного аналізу поняття «стійкий розвиток», синтезу змісту теорій стратегічного управління стійким розвитком, узагальнення існуючих

методичних підходів до організації стратегічного управління, обґрунтування дієвого організаційно-методичного інструментарію формування та комплексу механізмів реалізації стратегії стійкого розвитку підприємств промисловості у період післявоєнного відновлення.

Теоретичні та прикладні положення стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств формуються на основі конвергенції наукових поглядів вчених, які сприяли розвитку методології стратегічного менеджменту, вивчали питання імплементації концепції сталого розвитку на різні функціональні сфери діяльності підприємств, розробляли механізми управління економічними, екологічними та соціальними аспектами в рамках цілісної системи управління стійким розвитком. Етапи еволюції стратегічного менеджменту розкрито в статтях І. Ансоффа, Р. Гранта, М. Портера, А. Чандлера, Т. Воронько-Невідничої, В. Маргасової, Н. Носаня; особливості впливу концепції сталого розвитку на різні функціональні сфери діяльності підприємства представлено в статтях С. Бондаренко, А. Гречко, О. Савицької, Л. Філіпішиної. Безпосередньо важливими для даного дослідження є напрацювання українських науковців з питань формування системи стратегічного управління стійким розвитком, зокрема це статті А. Касич, Т. Лазоренко, О. Маслак, С. Пилипенко, Д. Райко, І. Тарасенко, О. Хринюка, Н. Шандової, Я. Яковенко та інших.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконувалось, в тому числі в процесі реалізації наукових робіт: «Сучасні практики управління корпоративною відповідальністю та сталий розвиток бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації» (№ ДР 0122U001239) – визначено етапи імплементації концепції сталого розвитку в практику українських підприємств; «Поведінкові аспекти прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур» (№ ДР 0123U101337) – обґрунтовано умови формування ефективних рішень щодо стратегічного розвитку підприємств; «Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур»

(№ ДР 0125U001888) – запропоновано організаційно методичний інструментарій формування стратегії стійкого розвитку підприємств промисловості у період повоєнного відновлення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій щодо спрямування процесів стратегічного управління на вирішення завдань імплементації принципів сталого розвитку підприємств промисловості в умовах війни та післявоєнного відновлення задля збереження та зміцнення економіки України.

Досягненню поставленої мети підпорядковане вирішення таких завдань:

- провести структурно-декомпозиційний аналіз поняття «стійкий розвиток підприємства»;
- вивчити та поглибити науково-теоретичні підходи до стратегічного управління стійким розвитком підприємств промисловості;
- розкрити методологію стратегічного аналізу стійкого розвитку промислових підприємств;
- дослідити тенденції розвитку підприємств промисловості в умовах війни;
- розкрити вплив чинників стійкого розвитку промислових підприємств в умовах війни та через призму повоєнного відновлення;
- розробити концептуальний базис стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення;
- розробити методичний інструментарій формування стратегії стійкого розвитку підприємств промисловості у період повоєнного відновлення;
- обґрунтувати методичне забезпечення реалізації механізмів стратегічного управління стійким розвитком підприємств промисловості в умовах післявоєнного відновлення.

*Об'єкт дослідження* – процеси стратегічного управління стійким розвитком підприємств промисловості.

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні основи стратегічного управління стійким розвитком підприємств промисловості в умовах війни та післявоєнного відновлення. Це включає вивчення концепцій, підходів, методів,

інструментів та стратегій до імплементації принципів сталого розвитку у практику управління підприємств промисловості з позицій реалізації стратегічного підходу.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: систематизації та узагальнення – для визначення сутності понять «стійкий розвиток підприємства» та «стратегічне управління стійким розвитком підприємства»; системного аналізу та синтезу – в процесі обґрунтування теоретичних та методичних положень дослідження; статистичні – в процесі обробки та аналізу показників стійкого розвитку промисловості та промислових підприємств; кейс-метод – в процесі вивчення практики імплементації принципів стійкого розвитку на українських та зарубіжних підприємствах; графічний метод – для візуалізації узагальнених теоретичних та аналітичних результатів; спеціальні методи – вибіркового спостереження, морфологічного аналізу в процесі збору інформації. Для накопичення та обробки отриманих даних дослідження використано комп'ютерну техніку та функції програмного продукту Microsoft Excel.

**Інформаційна база.** Інформаційною основою дослідження слугують нормативні документи з питань імплементації сталого розвитку в практику управління підприємствами, праці вітчизняних та іноземних учених, присвячені дослідженню наукових теорій та концепцій щодо сталого розвитку та стратегічного менеджменту. У дослідженні використані міжнародні стандарти, матеріали Державної служби статистики України, звітність українських та іноземних підприємств промисловості, матеріали міжнародних наукових конференцій та інші публікації, що відповідають проблематиці дисертаційного дослідження.

### **Наукова новизна одержаних результатів**

#### ***уперше:***

– обґрунтовано концепцію стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств з акцентом на післявоєнному відновленні через формулювання мети, вихідних положень, базисних підходів, принципів та

завдань реалізації, а також комплексу заходів та інструментів практичного втілення, що забезпечить стратегічну орієнтацію їх діяльності, збереження та зміцнення потенціалу;

***удосконалено:***

методичні положення аналізу стійкого розвитку підприємства, що на відміну від існуючих, передбачають дворівневий аналіз, зокрема, аналіз складових першого рівня (результативних характеристик стійкого розвитку) та складових другого рівня (характеристик потенціалу стійкого розвитку), що дає можливість визначити впливовість внутрішніх ресурсів, ефективності управління ними на процеси забезпечення стійкого розвитку, формування інформаційної бази для формування стратегії стійкого розвитку підприємства відповідно до існуючих умов;

методичні рекомендації щодо формування стратегії стійкого розвитку промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення, які базуються на врахуванні таких особливостей, як місія, концепція, пріоритети, часовий горизонт, вектори, фінансування, ключові показники, вирізняються комплексним підходом та забезпечують трансформаційні процеси, що важливо для умов війни та післявоєнного відновлення;

класифікацію факторів, що впливають на стійкий розвиток промислових підприємств, у вигляді матриці, застосування якої дозволяє розкрити механізми впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на економічну, екологічну, соціальну та управлінську складові, що дозволить підвищити рівень практичної обґрунтованості механізмів дії;

***набули подальшого розвитку:***

теоретичне обґрунтування спрямування стратегічного управління на імплементацію принципів сталого розвитку у практику промислових підприємств відповідно до змісту теорій розвитку підприємства (теорій життєвого циклу організації, корпоративної соціальної відповідальності, ресурсної теорії, теорій зеленої економіки та потрійного результату) та теорій менеджменту (теорій прийняття рішень, системної та ситуаційної теорії, теорії

стратегічного менеджменту), що забезпечує цілісне бачення ролі процесів імплементації принципів сталого розвитку в практику функціонування промислових підприємств та дозволяє обґрунтувати ефективні механізми управління в умовах війни та повоєнного відновлення;

обґрунтування комплексу дієвих механізмів стратегічного управління стійким розвитком підприємства, які запропоновано розглядати відповідно до критеріїв: функціональне призначення та характер управлінського впливу (механізми першого рівня), характер розвитку та зміст стратегічних змін (механізми другого рівня), сукупна дія яких дасть можливість враховувати економічні, соціальні та екологічні вектори розвитку, а також орієнтуватись на можливі зміни (стабілізації, адаптації, удосконалення, модернізації, трансформації та інноватизації);

категоріальне поле теорії стратегічного управління та концепції сталого розвитку за рахунок авторських трактувань таких понять: «стійкий розвиток підприємства», «стратегічне управління стійким розвитком підприємства», «економічна стійкість», «екологічна стійкість», «соціальна стійкість», «організаційна стійкість», «управлінська стійкість». Це дозволило сформулювати розуміння причинно-наслідкових зв'язків між складовими стійкого розвитку підприємства, що є важливим для формування довгострокової стратегії та визначення етапів її реалізації.

**Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження** полягає у розробленні комплексу практичних рекомендацій щодо імплементації принципів стійкого розвитку через формулювання стратегії стійкого розвитку підприємства в умовах повоєнного відновлення.

Розробленні науково-обґрунтовані практичні рекомендації щодо впровадження комплексу механізмів стратегічного управління стійким розвитком промислового підприємства. Рекомендації автора використані у практичній діяльності:

ПрАТ «Кредмаш» – у процесі підготовки річного звіту про результати діяльності з акцентом на процеси адаптації до умов воєнного часу, в якому

враховані науково-обґрунтовані пропозиції дисертанта щодо проведення стратегічного аналізу стійкого розвитку у розрізі економічної, екологічної та соціальної складових (довідка №19/30-26 від 29.05.2026 р.).

ТОВ «Профістарс» – у процесі управління було використано концепцію стратегічного управління стійким розвитком підприємства, комплекс механізмів та інструментів її імплементації, а також методичні рекомендації щодо проведення аналізу стійкого розвитку підприємств в умовах війни (довідка №12/5 від 20.04.2026 р.).

Результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Київського національного університету технологій та дизайну при викладанні дисциплін «Менеджмент сталого розвитку», «Стратегічне управління» (довідка № 03-74/1207 від 17.06.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею, що містить положення, ідеї, розробки, висновки і пропозиції, які характеризуються науковою новизною і належать особисто автору. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистих досліджень автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднено автором на науково-практичних конференціях за міжнародною участю, а саме: II міжнародній науково-практичній конференції «Останні досягнення глобальної науки» (м. Вільнюс, Литва, 6-8 березня 2023 року); V міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (Київ, 23 квітня 2024 року); VI міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (Київ, 29 квітня 2025 року); X всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 13 листопада 2025 року); міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційна екосистема для відбудови України:

інтеграція науки, освіти та бізнесу» (3 жовтня 2025 р., м. Київ); X всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти» (м. Ужгород, 5 грудня 2025 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження автором опубліковано самостійно й у співавторстві 13 наукових праць загальним обсягом 5,05 д. а. (особисто автору належать 3,93 д. а.), з них: 6 – у наукових фахових виданнях України, 7 – в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 228 сторінок друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць на 13 сторінках, 22 рисунки на 12 сторінках, 9 додатків на 23 сторінках. Список використаних джерел налічує 266 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

### 1.1. Структурно-декомпозиційний аналіз поняття «стійкий розвиток підприємства»

Концепція сталого розвитку впродовж останніх років визначає розвиток науки і практики у різних сферах людської діяльності. Ці процеси обумовлені усвідомленням суспільства тих проблем, які мають ознаки загрозливих, зокрема, це стосується погіршення стану навколишнього середовища, прискорення кліматичних змін, вичерпання певних природних ресурсів, збереження бідності та голоду, інших. Відсторонення від вирішення цих проблем впродовж багатьох років призводило до їх загострення. Лише у 80-х роках ХХ століття відбулося формулювання концепції сталого розвитку, яка за останні роки набула підтримки з боку міжнародних організацій, урядів більшості країн, корпоративного сектора, а також отримала статус стратегічно значимої для виживання людства.

Базисні положення Концепції сталого розвитку, які були сформульовані в Доповіді комісії Брундтланд [1] певним чином змінились та отримали чіткі цілі та завдання в рамках Порядку денного до 2030 року [2]. Комплексність та пов'язаність цілей сталого розвитку задля реалізації Порядку денного вимагає розроблення національних планів та стратегій стійкого розвитку окремих країн, секторів економіки, підприємств.

Еволюція Концепції сталого розвитку, як зазначають Шульгіна Л. та Донг К., ілюструє перехід «від індивідуального розвитку до диверсифікованого, від короткострокових інтересів до довгострокової стійкості та від внутрішнього розвитку до глобальної співпраці» [3, С. 66]. Фактично Концепція сталого розвитку стала механізмом прискорення глобалізації світової економіки [4].

З іншого боку, реалізація Концепції сталого розвитку має бути активно інтегрованою на корпоративному рівні, адже саме підприємства, безпосередньо функціонуючи, взаємодіють з працівниками, навколишнім середовищем та орієнтуються на отримання економічних результатів.

Концепція сталого розвитку, яку вчені трактують як сукупність трансформацій в економічних, соціальних, інституційних та демографічних структурах [5], знайшла своє відображення у різних галузях наукових досліджень. З часом вона набула чіткого вектору на завданнях забезпечення не просто розвитку, а сталого розвитку, що загалом почало відображати цілі сталого розвитку суспільства в цілому. Розвиток безумовно доцільно розглядали через зміну кількісних показників, а сталий (стійкий) розвиток – це більше про питання формування спільних суспільних цінностей та системи переконань, які поділяють та реалізують світова спільнота, міжнародні організації, уряди країн, компанії та окремі індивідууми.

Базисне розуміння концепції сталого розвитку було сформульовано Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку у 1987 році. Сталий розвиток було визначено як «модель розвитку, що відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [1]. Однак в сучасних умовах концепція сталого розвитку звучить як заклик до «сміливих реформ та розширення порядку денного Цілей сталого розвитку» [6].

Існуючі відмінності у тлумаченні поняття «сталий розвиток» наведено в табл. 1.1.

Серед важливих характеристик, на яких акцентують увагу вчені, слід вказати: досягнення балансу, справедливість та гідні умови життя, зміни, трансформація.

Букова С. та Фолтінова Л. наголошують на міждисциплінарному характері поняття «сталий розвиток» та зазначають, на важливості таких характеристик сталого розвитку як: *безперервність*, тобто врахування короткострокової та

Таблиця 1.1

## Сутнісні характеристики поняття «сталий розвиток»

Джерело	Зміст	Ключовий акцент тлумачення
1	2	3
Світовий банк, Асхайм Г. [7]	Сталий розвиток визначається як вимога нашого покоління щодо управління ресурсною базою таким чином, щоб середня якість життя, яку ми собі гарантуємо, потенційно могла бути спільною для всіх майбутніх поколінь.	Вимога щодо якості життя для майбутніх поколінь.
Мавінні М. [8]	Сталий розвиток — це розвиток, який забезпечує соціальний прогрес і визнає потреби людей, розвиток, який забезпечує ефективний захист навколишнього середовища та розумне використання природних ресурсів, розвиток, який спрямований на підтримку високих і стабільних рівнів економічного зростання та створення робочих місць.	Визнання пріоритетності соціального прогресу.
Баум Р. [9]	До сталого розвитку слід ставитися більше як до мети, до якої слід прагнути безперервно й старанно, навіть якщо відомо, що вона ніколи не буде досягнута (як якийсь утопічний, ідеальний стан).	Мета досягнення ідеального стану.
Стрендж Т., Бейлі А. [10]	Сталий розвиток – розвиток, який відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.	Намагання принести користь якнайширшому спектру секторів через кордони і навіть між поколіннями.
Стерлінг С. [11]	Сталий розвиток — це примирення економіки та навколишнього середовища на новому шляху розвитку, який уможливить довгостроковий сталий розвиток людства.	Узгодження економічних та екологічних інтересів.
Варе П. та Скотт В. [12]	Сталий розвиток – це процес змін, у якому накопичуються ресурси, визначається напрямок інвестицій, фокусується розвиток технологій і гармонізується робота різних інституцій, таким чином, збільшується потенціал для задоволення людських потреб і бажань.	Процес змін.
Дюран Д та інш.[13]	Сталий розвиток – це розвиток, який захищає навколишнє середовище, тому що стале довкілля забезпечує сталий розвиток.	Розвиток у всіх проявах.
Менса Дж. [14]	Сталий розвиток – досягнення балансу між екологічною, економічною та соціальною стійкістю, таким чином, роблячи їх стовпами, на яких він тримається.	Досягнення стану балансу
Брукс Дж. [15]	Сталий розвиток означає обмеження потенціалу — якість завжди можна підвищити багатьма іншими способами, ніж просто фізичний розмір.	Розвиток – це реалізація потенціалу.

1	2	3
Кейнер М. [16]	Сталий розвиток означає забезпечення гідних умов життя з урахуванням прав людини шляхом створення та підтримки максимально широкого діапазону можливостей для вільного визначення життєвих планів. При використанні екологічних, економічних і соціальних ресурсів слід враховувати принцип справедливості між нинішніми та майбутніми поколіннями.	Справедливість та гідні умови життя.
Кетшау Т. [17]	Сталий розвиток – це процес трансформації економіки, тобто, як наслідок, це також трансформація суспільства.	Трансформація економіки, суспільства.
Середюк Ю.М., Хринюк, О.С. [18]	Сталий розвиток – це такий розвиток людства, за якого забезпечується необхідний рівень життя всіх членів суспільства та враховуються при цьому інтереси майбутніх поколінь.	Інтереси майбутніх поколінь
Командровська В. Є. [19]	Стійкий розвиток підприємства – це такий розвиток, який забезпечує збереження та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку в умовах зміни навколишнього середовища	Збереження конкурентоспроможності в умовах зміни середовища
Гречко А., Очеретяна О. [20]	Стійкий розвиток підприємства розвиток, в умовах якого відбувається забезпечення стабільного зростання підприємства, відтворення всіх підсистем підприємства та отримання ефектів від здійснюваної діяльності в трьох напрямках (економічному, екологічному та соціальному) за допомогою ефективного внутрішнього управління і використання на державному рівні прогресивних економічних та правових регуляторів.	Ефективне внутрішнє управління всіма підсистемами
Метіль Т.К. [21]	Стійкість підприємства – тривимірна (TBL) характеристика здатності до довгострокового відтворення цінностей.	Важливість впливу трьох складових

Джерело: складено автором на основі [7-21].

довгострокової перспективи розвитку об'єкта; *ресурсне забезпечення розвитку*, яке потребує особливої уваги, інших [22].

Стрендж Т. та Бейлі А. пропонують розглядати сталий розвиток як:

- концептуальний каркас розвитку суспільства, який визначає зміну домінанти світогляду до більш цілісного та збалансованого;
- процес – інтеграція принципів сталого розвитку у процес прийняття всіх рішень;

– кінцеву мету – формулюється в контексті вирішення конкретних проблем та закріплюється у вигляді Глобальних цілей сталого розвитку [10].

Вібисана А. розглядає концепцію стійкого розвитку в значно ширшому аспекті, з позицій врахування міжнародних правових відносин. Кожна держава формує екологічну політику виходячи з необхідності не лише раціонального використання ресурсів, а й з урахуванням необхідності забезпечення відповідальності за можливий негативний екологічний вплив на території інших країн [23]. Відповідно світове співтовариство через міжнародні конвенції впливає на сферу національного права з питань використання ресурсів та екологічного впливу.

В сучасних умовах імплементація Концепції сталого розвитку відбувається на різних рівнях. Масштаби поширення концепції сталого розвитку, які, на нашу думку, доцільно брати до уваги в процесі вивчення менеджменту сталого розвитку, представлені на рис. 1.1.

Таким чином, сучасне бачення Концепції сталого розвитку базується, перш за все, на комплексному підході. І хоча основні аспекти виокремлено дещо непослідовно, відстежуються чіткі пріоритети: важливість вирішення екологічних проблем на різних рівнях та в рамках різних секторів, орієнтація на добробут та безпеку населення, багаторівнева відповідальність.

Багатогранність процесів управління сталим розвитком підтверджується питаннями, які вивчають науковці на різних рівнях. Об'єктами наукового дослідження є:

корпоративний сталий розвиток – трактується як природоохоронна діяльність підприємства, що поєднується з питаннями соціальної відповідальності;

сталий маркетинг – передбачає інтеграцію концепції сталого розвитку у маркетингову стратегію підприємства, що проявляється в просуванні екологічних продуктів;

сталий розвиток міст – розвиток міської інфраструктури, що сприяє створенню здорових умов життя; розбудова соціально-справедливих та

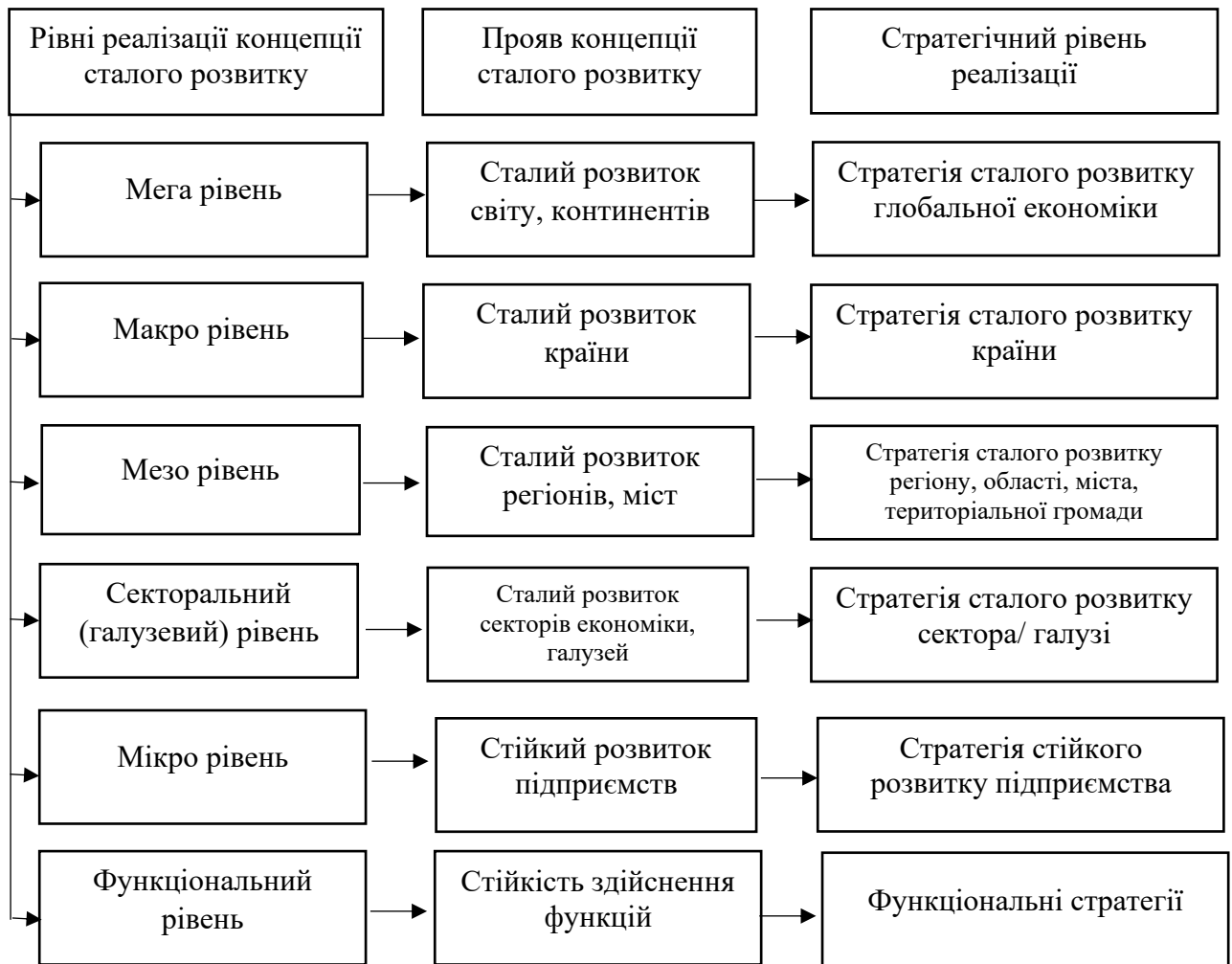


Рис. 1.1 Інтеграція багаторівневої концепції сталого розвитку у систему стратегічного управління

Джерело: удосконалено автором на основі [3]

економічно-процвітаючих міст;

стале сільське господарство – виробництво екологічно-чистої продукції з використанням екологічно-чистих технологій;

стала енергетика – енергетика, що базується на збільшенні обсягів використання відновлюваних ресурсів;

стала освіта – формування екологічної свідомості у молоді [3, С. 67-68].

В даному дослідженні розглядається стійкий (сталий) розвиток підприємства. Для підприємства стійкий розвиток – це бізнес-підхід до створення довгострокової цінності шляхом діяльності в екологічному, соціальному та економічному середовищі. Іншими словами, стійке підприємство

– це підприємство, яке підтримує покращення навколишнього середовища, має здатність відтворювати ресурси та забезпечує створення цінності [24; 25].

Гімісі С. вважає, що сталий розвиток підприємства можна забезпечити лише шляхом інвестування сьогодні в досягнення результатів у майбутньому. Він фактично обґрунтовує нову концепцію ефективності бізнесу, яка піднімає окрім завдання забезпечення фінансових коефіцієнтів питання про:

- фізичний та емоційний клімат роботи, моральний дух, розвиток, повагу та підтримку, що надаються співробітникам;

- стосунки з клієнтами, усвідомлення їхніх змінних уподобань, готовність зустрічатися з непередбаченими продуктами, інноваційний потенціал;

- ризик у різних сферах підприємницької діяльності та здатність справлятися з кризами;

- аспекти корпоративного управління, що забезпечують етику, справедливість та прозорість щодо акціонерів, співробітників та інших груп інтересів; екологічна та соціальна звітність;

- ступінь, до якої організація має кодекс поведінки та механізми для забезпечення дотримання вимог співробітників та уникнення корупції;

- забезпечення перехресної ефективності;

- поведінка громади та здійснені філантропічні дії [26].

Для того, щоб підкреслити значення концепції сталого розвитку у розвитку підприємств, доцільно зазначити, що сталий розвиток повинен розглядатись не просто як вимоги чи обмеження, а як ціннісний трансформаційний процес, як ДНК компанії [27].

Узагальнюючи все вищевикладене можна зробити висновок про те, що концепція сталого розвитку визначатиме вектори та зміст процесів змін у всіх сферах життєдіяльності суспільства, а тому питання імплементації її базисних принципів набувають актуальності.

Відповідно поняття «стійкий розвиток підприємства» означає поступальний процес змін та трансформацій, який супроводжується покращенням якісних характеристик та кількісних показників за економічною,

екологічно, соціально складовими, що загалом дає можливість підприємству мати довгострокову конкурентоспроможність та забезпечувати суспільну цінність.

Стійкий розвиток, на нашу думку, набуває ознак філософії, на основі якої повинні вибудовувати місія та цілі підприємства; характеристики трансформацій, що відбуваються постійно та мають чітке спрямування на покращення внутрішніх бізнес-процесів, а також забезпечують формування нової цінності, бажаної для суспільства, яка має вираження у одночасному покращенні економічних результатів, підвищенні добробуту населення та підвищенні рівня екологічної відповідальності.

Наступне дискусійне питання, яке існує в наукових дослідженнях, стосується елементів сталого розвитку. Досить часто науковці, вивчаючи складні процеси, роблять акцент на дослідженні окремих елементів. Оскільки сталий розвиток є складним та багаторівневим процесом, то його дослідження потребує розкладання на основні елементи.

Перш ніж дати характеристику окремих елементів, наведемо загальні підходи до їх виокремлення. Так, Кейнер М. розглядає базову модель сталого розвитку, яку називають «моделлю трьох стовпів» або «моделлю трьох кіл», згідно з якою сталий розвиток базується на економічному вимірі, екологічному вимірі та соціальному вимірі [16].

Спангенбер Дж. та Оді Б. обґрунтували доцільність виокремлення економічного, екологічного, соціального та інституційного вимірів сталого розвитку. У розрізі дослідження зазначених вимірів автори використовують схему «причини – симптоми – рішення» [28].

*Економічна складова* відображає виробництво та обмін товарами та послугами, які формують доходи [9]. Ключовою характеристикою економічної складової є питання ресурсного забезпечення процесів виробництва. Вадливим питанням з точки зору менеджменту є забезпечення ефективного процесу управління ресурсами з урахуванням поточних та перспективних потреб.

Економічна складова з позицій стратегічного управління вимагає розуміння ролі стратегічних ресурсів стійкого розвитку.

Саме економічну складову економісти, наприклад Пилипенко С., Хаустова В.Є. та Омаров Ш. А вважають найбільш значимою, оскільки вона створює умови для функціонування інших [29; 30].

*Соціальна складова* розуміється як соціальна згуртованість, тобто солідарність та соціальна рівність, які розглядаються як рівність у задоволенні базових потреб і можливості користування основними правами [9]. Іншими словами, соціальну стійкість можна визначити як стан суспільства, в якому соціальна напруга не загострюється, а вирішується мирним шляхом [17].

На корпоративному рівні соціальна складова має не менше значення. Корпорації намагаються не лише підвищити свою соціальну стабільність (в частині формальних відносин на підприємстві щодо забезпечення безпеки та здоров'я працівників, їх прав), а мають брати на себе все більшу відповідальність перед різними зацікавленими сторонами клієнтами та працівниками та сприяти формуванню сталого справедливого суспільства та досягненню стану соціальної стійкості [3]. Тобто фактично відбувається поширення соціальної складової на корпоративному рівні до впливу на розвиток суспільства регіону, країни.

*Екологічна складова* відображає сумісність діяльності підприємства з основними вимогами щодо захисту навколишнього середовища, його технологічну спроможність забезпечувати ефективне використання ресурсів та виробництво екологічно безпечної продукції [31].

Реалізація концепції сталого розвитку підприємствами промисловості на практиці передбачає значну увагу до екологічної складової, оскільки нарощування обсягів виробництва передбачає збільшення обсягів використання ресурсів і без впровадження матеріало- та енергоефективних технологій досягнути цілей сталого розвитку неможливо. Захист навколишнього середовища на рівні окремих промислових підприємств стає пріоритетом і на певному етапі цей процес перестає бути витратним, адже зменшення негативного впливу виробничих процесів та продуктів суттєво покращує імідж підприємства,

а отже довіру клієнтів та обсяги реалізації, що позитивно впливає на економічну стійкість. На практиці інтеграція екологічної складової в управлінську практику відбувається шляхом використання таких механізмів, як впровадження стандартів ISO 14001, оцінювання стадій життєвого циклу, орієнтація на створення еко-інновацій [31].

Стійкість підприємств відповідно до Концепції сталого розвитку формується на основі конвергенції процесів змін економічної, екологічної та соціальної складових, має вплив на інші взаємопов'язані процеси та є основою позитивного впливу загалом на соціум, економічний добробут та навколишнє середовище (рис. 1.2)

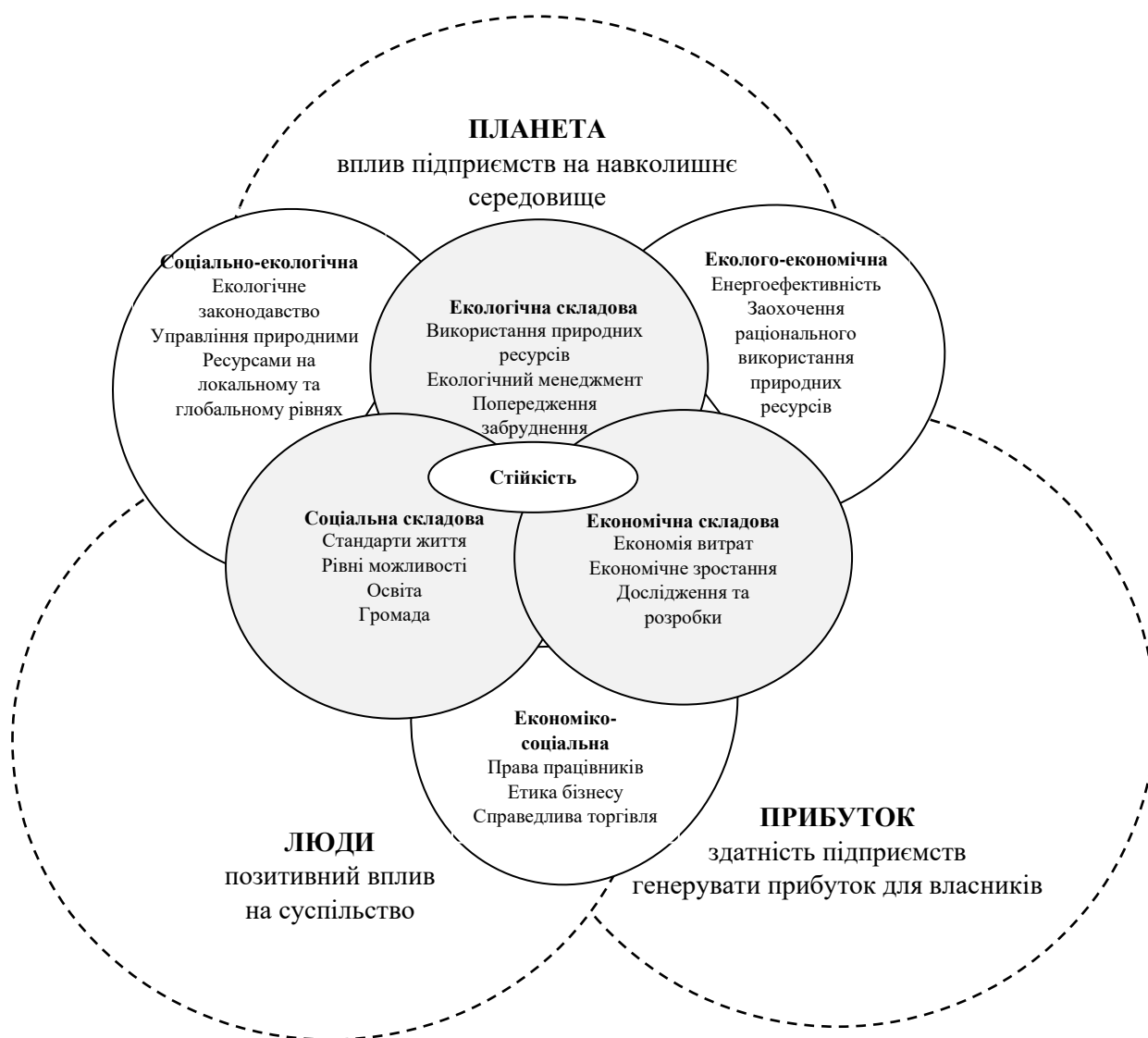


Рис. 1.2. Адаптована модель поєднання теорії сталого розвитку та теорії потрійного результату

Джерело: удосконалено автором на основі [32; 33; 34].

Таким чином, маємо причинно-наслідкові залежності між основними складовими сталого розвитку, оскільки економічна стійкість, яка означає зменшення витрат, покращення основних економічних показників (доходу, прибутку, інших) забезпечує екологічну стійкість (наприклад фінансування зелених інвестицій та розвиток еко-інновацій) та соціальну стійкість (коли не лише створюються гідні умови праці, а й вирішуються питання професійного розвитку), які в сукупності стають основою економічної стійкості. Більш широкий погляд на види стійкості та їх взаємні впливи дозволяє розглядати соціально-економічну, еколого-економічну та економіко-соціальну стійкість, коли розуміння видів стійкості виходить за межі статичного розуміння, а розглядаються у взаємопов'язаності.

Огрізек М. надав критичну оцінку концепції сталого розвитку з позицій економічної складової. Ключовим протиріччям між економічною та іншими складовими є необхідність забезпечення, наприклад, економічної свободи, свободи прийняття рішень та досягнення цілей соціального розвитку. Інша складна проблема має коріння у бажанні одночасно задовольнити потреби нинішнього та майбутніх поколінь. З позицій забезпечення потреб майбутніх поколінь, коли неможливо їх ні спрогнозувати, ні передбачити, саме вони також є основою певних протиріч [35].

З іншої точки зору, наприклад, Баум Р. дослідив три основні складові сталого розвитку та дійшов висновку, що концепцію слід розглядати через призму потреб та прав, довгострокових перспектив та відносин, а також розвитку інституційних демократичних чинників, тобто значно ширше, ніж просто три складові [9]. Відповідно з часом науковці довели до моделі управлінську складову та організаційну складову.

*Організаційна (структурна) складова* розглядається вченими як окремий, але необхідний, елемент [31; 36; 37; 38].

Врахування інституційного (організаційного) аспекту, який відображає роль організаційної основи реалізації концепції сталого розвитку, дозволяє

забезпечити створення належної структури, яка дозволить забезпечити функціонування системи управління.

Платже Дж. доводить, що посилення інтеграції між елементами, які характеризують стійкий розвиток, відбувається в умовах якісної організації, тобто сформованої інституційної основи (структури) прийняття управлінських рішень [37]. Формальна чи неформальна інституційна основа процесів є важливою для їх успішної реалізації. Загалом сталий розвиток повинен розглядатися як інтегрована система економічних, соціальних, екологічних та організаційних вимірів.

Однак, окрім економічної, екологічної та соціальної складових в рамках сталого розвитку значно частіше розглядають управлінську складову.

Імплементация концепції сталого розвитку значною мірою залежить від якості системи управління підприємством. Як результат управлінські чинники розглядаються наряду з екологічними та соціальними, що знайшло своє відображення в концепції корпоративної стійкості, яка базується на чинниках екологічних, соціальних та управлінських (теорія ESG) [39; 40; 41; 42].

*Управлінська складова* відображає незалежність, чесність та прозорість управління; врахування прав акціонерів, розкриття інформації, що є важливим з позицій взаємодії зі споживачами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами; застосування прозорих процесів прийняття рішень, дотримання конфіденційності [39; 40; 41; 42]. Забезпечення прозорості та якості управління, орієнтація управління на максимальне забезпечення продуктивності кожного працівника допомагають підприємствам не лише покращити імідж підприємства, а й підвищити фінансові результати діяльності.

Хіроюкі А. та Нгуен П. досліджували вплив корпоративного управління на кредитний рейтинг японських фірм і довели важливість таких характеристик управління як прозорість, гнучкість, координація [40].

Вчені Фуенте Г., Ортис М. та Веласко П. на прикладі американських компаній розглядають екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) у взаємозв'язку з варіантами зростання бізнесу. Ефективність ESG впливає на

портфель діяльності, а це, своєю чергою, визначає спроможність підприємства створювати вартість. Відповідно, вчені наполягають на тому, що механізми ESG мають цінність, оскільки визначають варіанти зростання у довгостроковій перспективі. Зростання, розширення бізнесу є необхідними у динамічному конкурентному середовищі, і вибір варіантів зростання, з одного боку, має стратегічне значення, а з іншого боку, залежить від управлінської складової [41].

Моррісон Р. зазначає, що теорія ESG є важливою і в процесі визначення доцільності інвестування, а також дозволяє менеджерам більш ретельно оцінювати фінансові ризики та здійснювати «відповідальне інвестування» [43]. Загалом, фірми з більшим розміром активів, кращою ліквідністю, вищою інтенсивністю досліджень та розробок намагаються бути більш прозорими та мають кращі показники у питаннях ESG [44].

Поєднання екологічних, соціальних та управлінських цілей в рамках цілісного поняття ESG стало відповіддю на запит різних категорій користувачів щодо отримання інформації про результати діяльності корпорацій. Поняття ESG було вперше використано в Звіті ООН в 2005 році [45]. Після цього інтерес до ESG зріс, і відбулося формування теорії ESG, розвиток якої став результатом поєднання Глобальних цілей сталого розвитку та цілей корпоративного сектора.

Розвиток теорій корпоративного управління відбувається як відповідь на складні проблеми, з якими стикається світ: економічні, соціальні, екологічні. Корпоративний сектор повинен відігравати все більш активну роль у вирішенні всього комплексу проблем, і застосування принципів та методів ESG дозволяє посилити його. Використання теорії ESG посилює орієнтацію компаній на досягнення цілей сталого розвитку та забезпечує за рахунок ефективного управління покращення фінансових результатів діяльності [46].

Узагальнюючи всі рекомендовані вченими складові концепції сталого розвитку на рівні підприємства, наведемо їх характеристики та визначимо умови забезпечення (табл. 1.2).

Загалом відповідно до виокремлених науковцями складових доцільно розрізняти декілька видів стійкості.

Таблиця 1.2

Характеристика видів стійкості в розрізі складових елементів сталого розвитку

Складові концепції сталого розвитку	Види стійкості	Характеристика стійкості	Умови забезпечення	Вплив на управління стійким розвитком
Економічна складова	Економічна стійкість	Головне завдання полягає у забезпеченні економічного зростання	Вплив виснаження персоналу та забруднення ігноруються	Фінансове обґрунтування управлінських рішень Ефективне управління ресурсами
Екологічна складова	Екологічна стійкість	Природне середовище залишається продуктивним і стійким для підтримки життя людини	Економічні та соціальні цілі переносяться на другий план	Економічні результати розглядають наряду з екологічними та соціальними результатами
Соціальна складова	Соціальна стійкість	Охоплює поняття справедливості, розширення можливостей, доступності, участі.	Потреба працівників у відновленні, професійному розвитку ігнорується	Формування умов для всебічного розвитку персоналу
Організаційна складова	Організаційна стійкість	Відображає збалансованість внутрішньої будови організації	Відсутнє розуміння менеджментом підприємства ролі організаційної структури підприємства	Виступає каркасом процесів управління
Управлінська складова	Управлінська стійкість	Забезпечує орієнтацію на пошук ефективних та інноваційних методів управління	Не приділяється увага підвищенню ефективності управління	Охоплює всю сукупність методів, механізмів та інструментів впливу на функціонування підприємства

Джерело: розроблено автором.

Забезпечення певного виду стійкості базується на певному обмеженні та ігноруванні інших видів стійкості. В цьому і полягає ключове протиріччя концепції сталого розвитку. Досягнення економічних цілей раніше розглядалося як пріоритетне, в тому числі за рахунок ігнорування екологічних та соціальних

цілей. Пріоритизація екологічних цілей може ставити під загрозу спроможність досягнення економічних цілей. Перехід до комплексного розуміння соціальної складової також може ставити під сумнів економічні цілі. Структура та методи управління можуть залишатися архаїчними та обмежувати розвиток соціальної та екологічної складових, поставивши під загрозу й економічну складову.

В ході економічного розвитку відбувається використання природних ресурсів, які не можуть бути компенсовані. Крім того, ці процеси мають вплив на навколишнє середовище. Виходячи з базисних положень концепції сталого розвитку погіршення стану навколишнього середовища не може мати виправдання показниками економічного розвитку, а природний капітал не може бути замінений людським капіталом чи капіталом, створеним людиною.

В науковій літературі [47; 48; 49] також ведеться дискусія щодо видів стійкості: «сильної стійкості» та «слабкої стійкості». Сильна (висока) стійкість розглядається як спроможність системи здійснювати повну заміну природного капіталу, тобто досягати економічного зростання за умови збереження природного капіталу, що є малоімовірним. Слабка стійкість це стан системи, коли природний капітал та інші види капіталу (виробленого) можуть бути замінені [47; 48; 49]. В умовах промислового підприємства досягати економічного зростання за рахунок повної заміни природних ресурсів є неможливим, відповідно сильною стійкістю підприємства доцільно вважати його спроможність досягати економічної стійкості за рахунок забезпечення управлінської, організаційної, соціальної стійкості на фоні слабкої екологічної стійкості.

Таким чином, досягнення стійкого розвитку промислового підприємства відповідно до принципів сталого розвитку суспільства, є складним процесом, що потребує осмисленого управління в довгострокових координатах, початковим етапом якого має стати дослідження теоретичного базису розвитку безпосередньо підприємства як соціально-економічної системи, та управлінської науки, яка здійснює постійний пошук методів прийняття ефективних управлінських рішень відповідно до вимог та ситуації, що складаються.

## 1.2. Еволюція теорій стратегічного управління стійким розвитком підприємства

Імплементация принципів сталого розвитку в практику управління підприємством першочергово потребує осмислення існуючих теоретичних положень, які повинні бути взяті за основу розроблення інструментів адаптації та рекомендацій щодо практичного використання.

В сучасних умовах динамічно розвиваються як теорія, так і практика управлінської науки, і стратегічний вектор залишається визначальним. Процеси змін управлінської теорії та практики відбуваються у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища, які, окрім визначених трендів, мають прояви і в непередбачуваних викликах та загрозах. Саме тому, осмислення існуючої теоретичної бази, яка б визначила чіткі положення, що потребують врахування на практиці, має важливе значення. Відповідно, на даному етапі дослідження доцільно:

- здійснити систематизацію наукових теорій, які характеризують розвиток підприємств в сучасних умовах;
- провести аналіз ключових положень теорій, які впливають на процеси стратегічного управління стійким розвитком підприємства;
- надати рекомендації імплементації існуючого надбання теорії менеджменту та концепції сталого розвитку в практику управління сучасних підприємств.

Розвиток теорії стратегічного управління стійким розвитком підприємства слід розглядати через призму положень висновків та рекомендацій, які сформовані в рамках теорій, що характеризують розвиток підприємства, зміну вимог суспільства до бізнесу та трансформацію систем управління.

Безпосередньо концепцію сталого розвитку Клерін Т. розглядає через призму положень:

концепції розвитку, відповідно до якої вивчається соціально-економічний розвиток з урахуванням екологічних обмежень;

концепції потреб, яка визначає орієнтир на забезпечення необхідної якості життя для всіх, та відповідно перерозподіл ресурсів;

концепції майбутніх поколінь, яка визначає необхідність урахування інтересів майбутніх поколінь [50].

Дещо інший, динамічний підхід використовує Менса Дж., вивчаючи:

концепцію розвитку, згідно якої розвиток трактується як багатовимірний процес, що передбачає кількісні та якісні трансформації;

концепцію стійкості, яка означає здатність системи підтримувати певну стійкість, отримувати певний результат впродовж тривалого проміжку часу [14].

Зазначені підходи доцільно використати в процесі систематизації теоретичної основи даного дослідження.

Для обґрунтування базисних теоретичних положень стратегічного управління стійким розвитком підприємства доцільно, на нашу думку, використати:

*по-перше*, теорії, які формують положення концепції сталого розвитку та визначають цільові орієнтири розвитку підприємств в сучасних умовах;

*по-друге*, теорії, які визначають розвиток науки та практики менеджменту (рис. 1.3).

Далі розкриємо зміст представлених теорій з позиції інтеграції базисних положень концепції сталого розвитку в практику менеджменту підприємств в сучасних умовах.

*Теорія життєвого циклу організації* – це трансформована для компаній модель життєвого циклу, коли об'єктом вивчення є еволюція (етапи розвитку) підприємства, динаміка якої визначається дією низки зовнішніх та внутрішніх чинників.

Так, Форд М.Р. зазначає, що вивчення життєвих циклів організацій дозволяє зрозуміти проблеми, з якими стикаються організації протягом свого життєвого циклу, що є важливим для управління. Навіть коли компанії переживає період стабільності, вони є нестабільними [51].

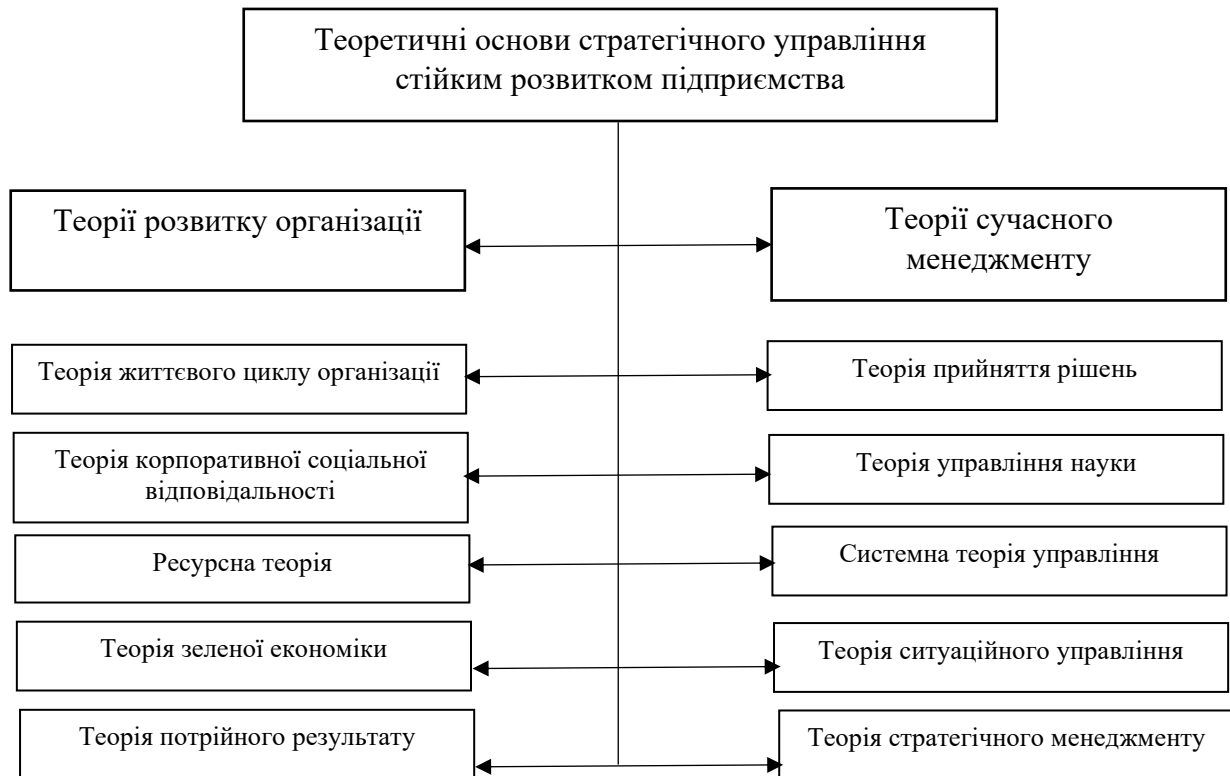


Рис. 1.3. Обґрунтування теоретичного базису стратегічного управління стійким розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором.

Зументе І. та Лейце Н. зазначають, що пріоритети та виклики, з якими стикаються компанії, змінюються відповідно до етапу життєвого циклу підприємства. Компанії повинні напрацьовувати управлінські рішення щодо функціональних сфер (інвестиції, виробництво, ресурси, маркетинг, тощо) відповідно до етапу життєвого циклу [52].

Джірасек М. та Білек Й. розглядають теорію життєвого циклу організації не лише як аналітичний інструмент, а як метод визначення перспектив, однак обидві зазначені характеристики є важливими з точки зору управління розвитком підприємства [53].

Акценти на питаннях сталого розвитку через призму етапів життєвого циклу розкрито в працях [54; 55; 56].

Чжао Т. та Сяо Х. роблять висновок, що компанії повинні пов'язувати свої рішення щодо впровадження ESG з етапом життєвого циклу, що серед іншого

має важливе значення для забезпечення довгострокової цінності та зростання [57].

Гамаль Л. та інші досліджували результативні показники у сфері сталого розвитку відповідно до етапу життєвого циклу компаній та прийшли до висновку, що зміст стратегій сталого розвитку залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Вчені розглядають різні за величиною компанії та стверджують, що більші компанії мають значніші фінансові ресурсів та витрачають на проєкти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) значніші фінансові ресурси [58]. Коли компанія зростає вона все більше зацікавлена в позитивному іміджі та довірі зацікавлених сторін, а отже все більше уваги приділяє питанням КСВ. Отже найвищі значення показників КСВ припадають на стадію зрілості [59].

Зументе І. та Лаце Н. дійшли висновку, що рівень впровадження принципів та цілей сталого розвитку визначається стадією життєвого циклу та дією певних чинників. Компанії на початкових етапах мають високий рівень мотивації впровадження Цілей сталого розвитку (ЦСР), однак ресурсне забезпечення стає обмеженням цих процесів. Зростаючі компанії намагаються максимально відповідати вимогам нормативної бази щодо прозорості нефінансової звітності корпорацій. Зрілі компанії не лише відповідають вимогам чинного законодавства, а й формують тренди у сфері сталого розвитку відповідних галузей [52].

Таким чином, теорія життєвого циклу організації визначає проблеми, цілі та пріоритети розвитку підприємства, які змінюються відповідно до життєвого циклу та викликів, з якими стикаються підприємства.

*Теорія корпоративної соціальної відповідальності* зазнала несуттєвих змін у її сучасному змістовному наповненні порівняно з базисними положеннями, які були сформульовані в працях Керолла А. [60; 61], Віссера В. [62].

Так, Європейська комісія визначає КСВ як «відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство, і тому вона має бути керована самими компаніями» [63]. Відповідно до положень, сформульованих Європейською комісією,

компанія вважається відповідальною, якщо вона забезпечує інтеграцію соціальних, етичних, екологічних, споживчих, юридичних аспектів та питань прав людини.

На цій основі ключовими характеристиками КСВ вважають: економічну відповідальність, юридична відповідальність, етична відповідальність, філантропічна відповідальність. Таке представлення КСВ базується на піраміді Керолла А., модель якої наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності  
Джерело: побудовано автором за даними [61; 62].

Модель має свої вади, які стосуються, на нашу думку, універсальності та чіткої ієрархії складових, переважанням економічної відповідальності над іншими, відсутністю безпекових характеристик відповідальності.

Віссер В. також запропонував концепцію КСВ 2.0 – інтегровану концепцію корпоративної стійкості та відповідальності, відмінністю якої є:

- по-перше*, інноваційне партнерство та залученість зацікавлених сторін;
- по-друге*, формування соціального партнерства нової хвилі;
- по-третє*, трансформація управління від централізованої до децентралізованої моделі [62].

Концепцію КСВ 2.0, відповідно, слід розглядати як спосіб ведення бізнесу, що орієнтований на забезпечення внеску у суспільство.

Реалізація концепції КСВ 2.0, на думку Віссера В. базується на таких принципах як:

принципі креативності – інновації та креативність є необхідними для вирішення соціальних та екологічних проблем;

принципі масштабованості – пілотні проекти найкращих практик потребують поширення з метою підвищення рівня їх впливовості;

принцип чуйності – бізнес повинен реагувати на потреби громади;

принцип глокальності визначає важливість розуміння глобальних тенденцій та уміння приймати відповідні локальні рішення відповідно до місцевого контексту;

принцип циркулярності визначає важливість орієнтації бізнесу на поновлення людського та соціального капіталу не лише через освіту, а й шляхом підтримки добробуту громади [62].

Зазначені принципи суттєво розширюють перелік питань, які підпадають під поняття корпоративної соціальної відповідальності та потребують науково-обґрунтованого управління.

*Ресурсна теорія* базується на дослідженні ролі ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ресурсна теорія розкриває існуючі відмінності у ресурсному забезпеченні діяльності підприємств і саме набір ресурсів може суттєво впливати на результати діяльності.

Базисний підхід до розуміння ролі ресурсів у розвитку підприємства і саме з позицій формування стратегії на системній основі було сформульовано Грантом Р., який продемонстрував розуміння взаємозв'язків між ресурсами, можливостями, конкурентною перевагою та прибутковістю підприємства [64].

Теорія ресурсів зазнала певних змін та стала з часом однією з домінуючих парадигм у стратегічному менеджменті. Фактично теорія ресурсів слід розглядати як теоретичну основу імплементації концепції сталого розвитку у систему стратегічного управління. Вже в першій концептуальній праці

Пенроуза Е.Т. було запропоновано модель ефективного управління ресурсами, яка розглядалась в ув'язці з стратегією диверсифікації [65]. Утамі Х. та Аламанос Е. зазначають, що ресурси підприємства, їх характеристики (цінність (value), рідкість (rare), нерухомість (immobility), стійкість (sustainability) – модель VRIS) є основою формування стійких конкурентних переваг підприємства [66].

Хітт М.А. та інші, а також Андерсон Дж. розглядають роль ресурсів у реалізації операційної стратегії та зазначають, що ресурси, які забезпечують конкурентні переваги, мають стратегічне значення. Їх називають вчені стратегічними ресурсами, а з часом сформувалось комплексне бачення ролі стратегічних ресурсів [67; 68].

Загалом стійкий розвиток базується на стійкому забезпеченні діяльності підприємства ресурсами, які на тому чи іншому етапі відіграють стратегічне значення. В умовах війни для розвитку бізнесу важливими стають людські чи інтелектуальні ресурси.

*Теорія зеленої економіки* визначила важливість відходу від акцентів традиційного ресурсно-залежного економічного зростання та переходу до «стаціонарної зеленої економіки», до стану, який є важливим з точки зору довгострокових перспектив. Протидія екологічним проблемам потребувала застосування реальних механізмів їх вирішення.

Зелена економіка, як зазначається в праці Като М., керується цінностями стійкості, а не грошовою вартістю та передбачає зміну поглядів на використання ресурсів. Сформувалось чітке переконання, що «використання ресурсів для виготовлення непотрібних речей, які лише приносять прибуток, є марнотратним» [69, с. 207].

Концепцію зеленої економіки розглядають як нову парадигму економічного зростання порівняно з концепцією сталого розвитку [70; 71]. Зелена економіка інтегрує економічне зростання з екологічним управлінням, пріоритизуючи екологічну стійкість.

Традиційна модель розвитку, яка полягала в пошуку балансу між економічними та екологічними проблемами, була замінена орієнтирами на

впровадження екологічно чистого економічного підходу. Прийняття зеленої та екологічної економічної моделі має чіткі цілі: збереження природних ресурсів, скорочення викидів парникових газів, інші [72].

Теорія зеленої економіки, яка розглядає взаємодію між державною політикою, інноваціями, бізнес-можливостями та сталим попитом, дозволяє нам зрозуміти, як ці фактори взаємно підсилюють один одного для зміцнення корпоративної соціальної відповідальності [73].

На корпоративному рівні зелена економіка не лише підтримує бізнес-практики, що покращують природне середовище, а й мають потенціал для підвищення репутації та конкурентоспроможності компаній.

Згідно концепції зеленої економіки екологічний компонент набуває особливого значення, а пошук нових чистіших технологій, які забезпечать не лише розумне використання природних ресурсів та інвестицій у їх створення, критично (стратегічно) важливими [74].

Загалом зелену економіку розглядають як стратегічний вектор для впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах формуючи життєздатний шлях до сталого розвитку [73].

*Теорія потрійного результату* (The Triple Bottom Line, TBL) визначає важливість застосування збалансованого підходу до управління, коли компанія дбає про своїх співробітників, навколишнє середовище та прибутки, щоб гарантувати, що всі виграють у довгостроковій перспективі.

Теорію потрійного результату слід вважати кількісним продовженням концепції сталого розвитку, оскільки вона характеризує економічну, соціальну та екологічну цінність з позицій необхідного обсягу інвестицій та саме головне результату. Основний акцент теорії потрійного результату – це забезпечення економічного розвитку та визначення результатів розвитку у розрізі потрійного результату. Початково поняття «Triple Bottom Line» було запропоновано Елкінгтоном Дж., який в праці [75] продовжив розвиток концепції та наголошував на важливості оцінки всіх трьох складових розвитку компаній: економічної, екологічної та соціальної. Однак, Джеймс Б. та інші зазначають, що

три важливі тенденції економічного, екологічного та соціального розвитку можуть бути реалізовані за рахунок інновацій [76]. З іншого боку, на основі емпіричних досліджень вчені роблять висновок, що спрямування ресурсів на вирішення екологічних, соціальних та управлінських питань може бути «джерелом синергії для максимізації бізнес-цінності та підвищення фінансових показників» [77].

Загалом теорія потрійного результату є продовженням концепції сталого розвитку, крім того, її пропонують використовувати для проведення оцінки активів та аналізу використання ресурсів з позицій формування потрійної доданої вартості [78].

Модель потрійного результату в даний час використовують для оцінки економічних результатів, а також в якості інструмента для розроблення бізнес-стратегій підвищення конкурентоспроможності, що тримається на трьох стовпах: соціальній конкурентоспроможності, змістовних рішеннях щодо довкілля та економічного планування результатів [79; 80].

Узагальнюючи зміст представлених теорій з позицій імплементації концепції сталого розвитку в практику управління слід зазначити:

*по-перше*, стійкий розвиток підприємства слід розглядати в контексті загальної логіки зміни фаз життєвого циклу підприємства та ускладнення завдань, однак в умовах війни ці завдання можуть не відповідати стадії життєвого циклу;

*по-друге*, в сучасних умовах розвиток підприємства означає, в тому числі, підвищення рівня відповідальності перед усіма категоріями зацікавлених сторін, а в умовах війни це зростання відповідальності перед працівниками за безпеку, перед державою за;

*по-третє*, ресурсне забезпечення є важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, однак на різних етапах життєвого циклу стратегічного значення можуть набувати різні види ресурсів;

*по-четверте*, має місце ускладнення результатів, які беруться до уваги в процесі розроблення стратегій стійкого розвитку з акцентом на результатах в соціальній, екологічній та економічній сферах.

Далі розглянемо зміст теорій, які визначають особливості та тренди розвитку теорії стратегічного менеджменту.

*Теорія прийняття рішень* визначає підходи щодо рішень, які є основою успіху кожного підприємства. Процес прийняття рішень поділяють на раціональний та нераціональний [81; 82]. Атрибутами раціональних теорій є оптимізація, нормативність, всезнання та внутрішня узгодженість.

На теоретичному рівні розрізняють нормативну та описову теорії прийняття рішень. Нормативна теорія пояснює, як слід приймати рішення, описова теорія пояснює, як приймаються рішення [81; 82].

В сучасних умовах використовується низка моделей прийняття рішень, зокрема, раціональна модель, модель обмеженої раціональності та задоволення інкрементальна модель, модель організаційних процедур, політична модель, модель «сміттевого бака», модель прийняття рішень на основі розпізнавання, інші [83]. Пошук оптимальної моделі прийняття рішень є завданням для менеджменту підприємства. Дослідження показують, що основними чинниками, які впливають на процес прийняття рішень є: контекст прийняття рішень, характер процесів прийняття рішень, особисті стилі менеджерів тощо.

*Теорія науки управління* розглядає управління як науку та обґрунтовує необхідність застосування наукових методів до вирішення бізнес-проблем шляхом визначення взаємозв'язків між різними змінними, які раніше вважалися непов'язаними, і, таким чином, забезпечили сучасному бізнесу кращий спосіб ведення справ. Основним внеском теорії науки управління є підвищення точності прогнозування впливу різних факторів, що впливають на бізнес, і застосуванням математичних та статистичних методів обробки інформації [84].

Санчес Р. та Хіне А. розглядають базисні положення побудови теорії для прикладної науки управління та рекомендують використовувати «велику теорію», яка може бути використана до всіх випадків, та «теорію середнього

рівня», яка призначена для конкретних ситуацій. Велика теорія може бути використана для прогнозування результатів. У контексті стратегічного управління, як галузі дослідження, «велика теорія» прагне визначити та зрозуміти основні змінні рівня середовища та/або компанії, які найбільш фундаментально визначають, наскільки успішною буде окрема компанія у своїй конкурентній взаємодії з іншими компаніями – незалежно від конкурентного контексту залучених компаній [85].

*Системна теорія управління* – теоретична основа розуміння як працюють організації та як здійснювати управління ними. Базисне положення системи виходить з того, що підприємство ми розуміємо як сукупність елементів, які виконують свої функції. З іншої точки зору, неможливо зрозуміти явище повністю не застосовуючи цілісне бачення, щоб підкреслити його функціонування. Системна теорія визначає необхідність аналізу елементарних компонентів явища (підприємства), що дозволяє повністю зрозуміти явище в його цілісності, а крім того, необхідно досліджувати підприємство з вищого рівня, його зовнішнього середовища. Згідно системної теорії управління життєздатність системи значною мірою залежить від спроможності використовувати можливості зовнішнього середовища [86; 87].

*Теорія ситуаційного управління* в сучасних умовах існує у вигляді теорії ситуаційного лідерства, оскільки саме лідер в умовах невизначеності здатний забезпечити ефективне управління. Ситуаційний менеджмент виходить з того, що результативність менеджерів залежить від здатності менеджера (лідера) розуміти та враховувати ситуація, в якій вони діють. Це означає, що на практиці не існує єдиного правильного чи найкращого стилю управління, а роль лідера і полягає в тому, щоб встановити зв'язок між незалежними змінними, такими як ситуаційні компоненти, ситуаційні фактори та контекстні змінні, і залежними змінними, такими як виміри структури та поведінки, та на цій основі сформулювати управлінські рішення [88].

Зважаючи на той факт, що в глобальних організаціях важливим є ситуаційне лідерство з орієнтацією на Цілі сталого розвитку, то й від лідерів, які

приймають ситуаційні рішення, вимагається володіння компетенціями з розуміння принципів сталого розвитку. Фактично йде пошук моделей, які забезпечують поєднання негайної реакції підприємства з довгостроковою стійкістю та здатністю керівництва приймати рішення, орієнтовані на сталий розвиток [88; 89; 90; 91].

*Теорії стратегічного менеджменту* продовжують розвиватись, оскільки змінюються вимоги зовнішнього середовища та потреби внутрішнього середовища. Відповідно теорія стратегічного менеджменту і сьогодні не дає відповіді на всі запитання практики.

Базисні положення теорії стратегічного менеджменту закладено працями Ансоффа І. [92; 93], Чандлера А. [94], Портера М. [95], Тіса Д. [96], Омаладжа М.А. та Еруола О.А. [97]. Імплементация принципів сталого розвитку впливає на всі підсистеми менеджменту, про що йдеться в статті Бондаренко С.М. [98].

Сучасну теоретичну базу розвитку стратегічного менеджменту розглядають через призму трьох основних підходів: ринкового (акцент вчені роблять на аналізі зовнішнього середовища), ресурсного (аналіз внутрішніх можливостей стає пріоритетним) та інституційного (коли підприємство розглядається як елемент соціально-економічного та правового середовища країни) [99].

Серед найбільш поширених теорій стратегічного менеджменту, які використовуються на рівні практики, є:

теорія максимізації прибутку та конкуренції, яка базується на уявленні про те, що головною метою бізнес-організації є максимізація довгострокового прибутку та розвиток стійкої конкурентної переваги;

теорія, що базується на ресурсах визначає роль певних ресурсів, що належать та контролюються фірмами, та є основою конкурентної переваги підприємства;

теорія, що базується на виживанні, визначає необхідність організації повинні постійно адаптуватися до конкурентного середовища, щоб вижити;

теорія, що базується на людських ресурсах, підкреслює важливість людського фактору в процесі розробки стратегії розвитку організацій;

теорія агентства – підкреслює важливі взаємовідносини між акціонерами (або власниками компанії) та агентами (або менеджерами компанії) у забезпеченні успіху організацій;

теорія ситуаційних обставин спирається на ідею, що не існує єдиного найкращого способу чи підходу до управління організаціями [97].

Однак теорії стратегічного менеджменту потребують поглиблення, оскільки підприємства функціонують в умовах, які раніше не мали певних негативних проявів, як то пандемія, війна.

Огляд положень наукових теорій, що складають фундамент концепції сталого розвитку, значною мірою пов'язані з теоріями розвитку підприємства. Відповідно їх зміст повинен враховуватись в процесі імплементації принципів сталого розвитку в практику управління підприємствами в сучасних умовах.

Проведені дослідження дозволили визначити значення теоретичного базису концепції сталого розвитку та менеджменту підприємств. Так, теорія корпоративної соціальної відповідальності визначає важливість орієнтації компаній не лише на власні економічні цілі, а й на посилення відповідальності перед соціумом в частині наслідків діяльності. Теорія зеленої економіки робить чіткий акцент на екологічній стійкості та відповідальності. Теорія потрійного результату – це одночасна інтеграція економічних, екологічних та соціальних цілей в практику управління розвитком підприємства. Ресурсна теорія дозволяє враховувати ресурси в процесі управління с талим розвитком підприємства [100].

Таким чином, процеси розвитку промислових підприємств в сучасних умовах відбуваються в умовах нестабільності, яка проявляється в зростанні складності бізнес-середовища середовища, загостренні екологічних проблем, масштабуванні технологічних та цифрових трансформацій, а це вимагає розроблення нових підходів до управління. Відповіддю на складність та динаміку стала Концепція сталого розвитку, практичне втілення якої на даному етапі є фрагментарним, особливо на корпоративному рівні.

Стратегічне управління є вектором розвитку сучасної теорії менеджменту, оскільки дозволяє формувати довгострокові комплексні рішення, спрямовані на стійкий розвиток та конкурентоспроможність.

Теоретичні засади стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств, представлені у даній дисертації, базуються на інтеграції принципів сталого розвитку, що впливає на сучасні теорії розвитку організацій, та теорій менеджменту, сучасним втіленням яких є стратегічний менеджмент, оскільки він дозволяє охоплювати широке коло питань функціонування самого підприємства та його взаємодії із зовнішнім середовищем.

### 1.3. Інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств

Зростання рівня зацікавленості суспільства у підвищенні відповідальності бізнесу в частині впливу на навколишнє середовище, вирішення соціальних питань трансформується у нові вимоги до інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління стійким розвитком. Основою стратегічного управління стійким розвитком підприємства має стати постійний моніторинг ключових індикаторів, які повинні відображати основні складові функціонування підприємства, що відповідають концепції сталого розвитку.

Відповідно зростає важливість звітності про сталий розвиток, основою підвищення якості якої є використані підприємствами методики аналізу показників стійкого розвитку, які доцільно переглядати та удосконалювати. Основою забезпечення якісного моніторингу процесів стійкого розвитку підприємств має стати:

по-перше, вивчення та врахування нормативної бази, яка регламентує процеси складання нефінансової звітності на міжнародному та національному рівнях;

по-друге, вибір складових аналізу, які відповідають концепції сталого розвитку (економічна, екологічна, соціальна та інші);

по-третє, формування переліку показників, які будуть використовуватись в процесі аналізу;

по-четверте, вибір методичних підходів для обробки показників.

Базисні вимоги щодо складання звітності зі сталого розвитку визначені інтегральний індекс

Глобальна ініціатива звітності (GRI) – це незалежна міжнародна некомерційна організація, яка пропонує найпоширеніші у світі стандарти звітності про сталий розвиток. Організація заснована в 1997 році і в даний час допомагає компаніям та урядам прозоро розкривати свій екологічний, соціальний та економічний вплив, охоплюючи такі теми, як зміна клімату, права людини та управління [101].

Стандарти GRI можна вважати найпоширенішою у світі системою звітності про сталий розвиток. Стандарти GRI використовуються понад 14 тис. організацій у понад 100 країнах. В даний час розроблено 42 стандарти Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting Initiative, GRI), які в тій чи іншій мірі стосуються питань сталого розвитку. В 2024 році розроблено стандарти щодо Видобутку корисних копалин (GRI 102), Біологічного різноманіття (GRI 101), в 2025 році – Кліматичні зміни (GRI 102) [102].

В 2021 році була створена Міжнародна рада зі стандартів сталого розвитку (ISSB), яка покликана розробляти стандарти розкриття інформації про сталий розвиток; забезпечувати інформаційні інтереси щодо сталого розвитку інвесторів, учасників глобальних ринків [103].

ISSB прагне розробляти стандарти, які є економічно ефективними, корисними для прийняття рішень та ринково обґрунтованими. Загалом ISSB сприяє формуванню комплексної глобальної бази розкриття інформації про сталий розвиток відповідно до потреб інвесторів та фінансових ринків.

Питання сталого розвитку також регламентуються Міжнародними стандартами фінансової звітності для сталого розвитку (Sustainability Reporting

Standards). Стандарти розробляються Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) та Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (МСС). Перші стандарти, зокрема, IFRS S1: Загальні вимоги до розкриття фінансової інформації про сталість та стандартом IFRS S2: Детальні вимоги до розкриття кліматичної інформації набули чинності у січні 2024 року [102]. Обидва стандарти розкривають інформацію щодо Управління (процесів управління ризиками), Стратегії (підходів щодо управління ризиками), Управління ризиками (процедур виявлення та моніторингу ризиків) та Метрики та цілі (вимірювання ефективності).

Європейські стандарти звітності у сфері сталого розвитку (ESRS) – це обов'язкові правила ЄС (прийняті в 2023 р.), що вимагають від компаній детально розкривати ESG-інформацію (екологія, соціальна сфера, управління). ESRS базуються на Директивах Європейського Парламенту та Ради Європи, які сприяли імплементації принципів сталого розвитку в практику не лише управління, а й аналізу.

Так, Директива Європейського Парламенту та Ради Європи 2013/34/ЄС регламентувала узгодження національних положень щодо змісту фінансової звітності та звіту про управління. Головна мета фінансової звітності, зазначена в Директиві, полягає у покращенні корпоративного управління [104].

Директива Європейського Парламенту та Ради Європи 2014/95/EU розширила вимоги представлення детальних даних підприємства та визначила необхідність представлення нефінансової інформації щодо:

впливу підприємства на навколишнє середовище (викиди, забруднення, використання джерел енергії та води тощо);

заходів, вжитих для виконання положень Міжнародної організації праці щодо умов та безпеки праці, охорони здоров'я, соціального діалогу, дотримання прав людини, питань боротьби з корупцією та хабарництвом.

Також Директива вимагала від підприємств розкриття інформації за такими напрямками звітності: бізнес-модель; політики, включаючи процеси

належної перевірки; результати цих політик; ризики та управління ризиками; та ключові показники ефективності, що стосуються бізнесу [105].

Директива Європейського Парламенту та Ради Європи 2022/2464 про звітність щодо сталого розвитку компаній стосувалася відповідальності підприємств (великих, малих та середніх) щодо оприлюднення інформації, яка включається до управлінської звітності (Звіту про управління) [105] (додаток А).

Директива 2022/2464 набула чинності з січня 2023 року та визначила правила звітування компаній відповідно до Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS). Відповідно до ESRS компанії повинні звітувати як про свій вплив на людей та навколишнє середовище, так і про те, як соціальні та екологічні проблеми створюють фінансові ризики та можливості для компанії. Передбачено звітування відповідно до ESRS починаючи з 2024 року, з представленням інформації в 2025 році.

Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS) включають загальні стандарти, стандарти щодо навколишнього середовища, соціального середовища та управління (додаток Б).

Компанії в процесі складання звітності у сфері сталого розвитку повинні:  
*по-перше*, представляти інформацію за трьома складовими – екологічною, соціальною та характеристиками управління;

*по-друге*, робити акцент на чотирьох аспектах, зокрема, управлінні в сфері сталого розвитку; стратегіях, що враховують глобальні цілі сталого розвитку; ризиках, які пов'язані з врахуванням негативного впливу на навколишнє середовище; метриках (показниках), які компанії використовують для аналізу стійкого розвитку незалежно від галузевої приналежності;

*по-третьє*, формувати дані про стійкий розвиток підприємства на трьох рівнях: галузево-незалежному рівні (вимоги до всіх компаній); галузево-специфічному рівні розкриття інформації (врахування галузевих особливостей); корпоративному рівні, на якому розкривається специфічна для компанії інформація [108].

Відповідно до Європейських стандартів звітності у сфері сталого розвитку передбачається три рівні формування інформаційної бази аналізу стійкого розвитку підприємствам:

перший рівень передбачає узагальнення галузево-незалежної інформації, яка застосовується до всіх компаній незалежно від їх галузевої приналежності;

другий рівень представляє галузево-специфічну інформацію, яка застосовується до компаній певного сектору;

третьій рівень включає інформацію, яка є специфічною для компанії, тобто це інформація про суттєвий вплив, ризики та можливості, які не охоплюються актуальними стандартами.

Також слід зазначити, що інформація щодо сталого розвитку має бути структурованою з точки зору функціональних сфер, зокрема, передбачається:

систематизація цілей та комплекс показників, сформованих відповідно до представлених вище трьох рівнів;

розкриття інформації, що стосується управління різними аспектами сталого розвитку;

аналіз інформації щодо впливів, ризиків та можливостей підприємства у сфері сталого розвитку;

оцінювання стратегії стійкого розвитку.

Таким чином, стандарти, які регламентують складання звітності зі сталого розвитку, в даний час включають:

17 Цілей сталого розвитку, які можна вважати важливими принципами чи стандартами, що прийняті світовою спільнотою для поширення;

Глобальну ініціативу зі звітності (GRI);

Міжнародні стандарти фінансової звітності для сталого розвитку (IFRS S);

Європейські стандарти звітності у сфері сталого розвитку (ESRS).

Узагальнену логіку формування методології аналізу сталого розвитку підприємства показано на рис. 1.5.

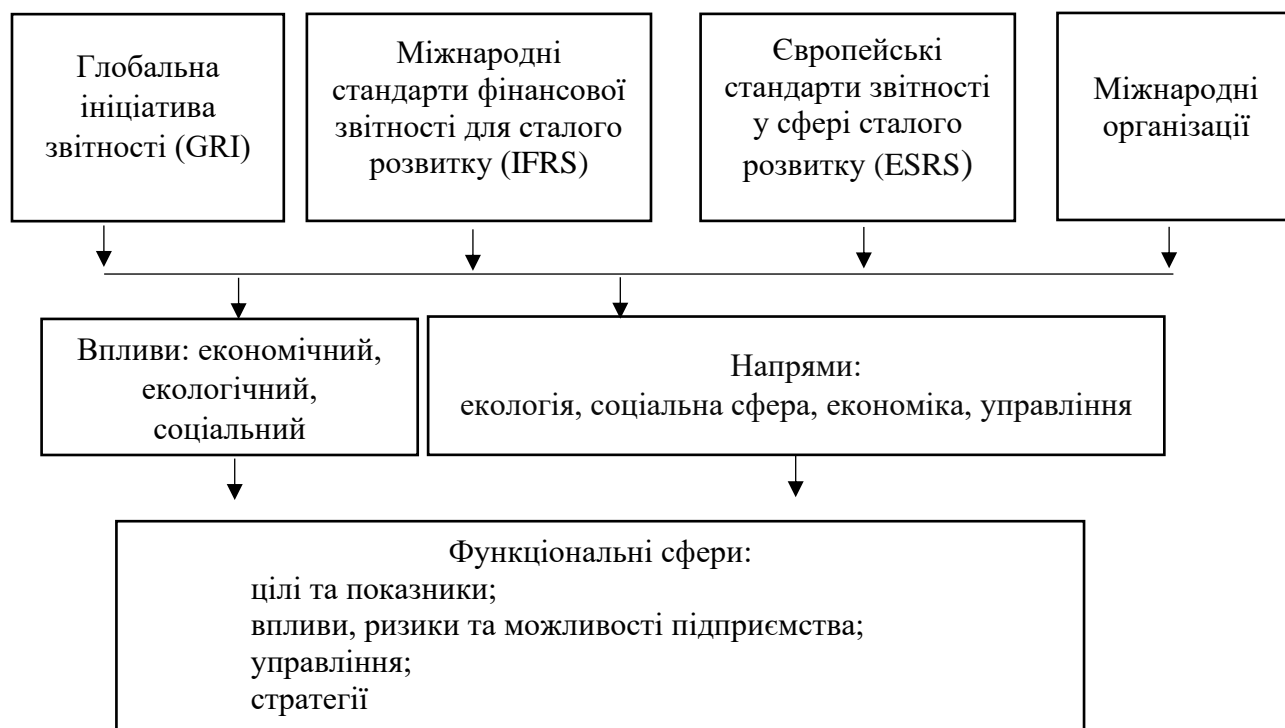


Рис. 1.5. Міжнародна нормативно-правова база та логіка аналізу сталого розвитку підприємств

Джерело: складено автором.

Представлені стандарти визначають процедури складання звітності зі сталого розвитку, а також процедури аналізу, які базуються на інформації, що включається до звітності. Компанії мають можливість використовувати різні стандарти та, відповідно, включати різний обсяг інформації щодо сталого розвитку. Окрім того, інвестори мають можливість використовувати інформацію, яка підготовлена професійними аналітиками. На ринку аналітичних послуг функціонує декілька компаній, які здійснюють моніторинг показників стійкого розвитку та надають інвесторам незалежну оцінку ефективності діяльності різних компаній у сферах екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Незалежні ESG-рейтинги формуються такими компаніями:

MSCI ESG Research LLC – це компанія, яка проводить дослідження ESG ще з 1972 року. Компанія здійснює поглиблений аналіз комплексу екологічних,

соціальних та управлінських (ESG) бізнес-практик компаній по всьому світу та формує на цій основі рейтинги ESG [110].

Morningstar Sustainalytics – це світова компанія, яка спеціалізується на дослідженні та формуванні рейтингів компаній у сфері ESG. Послуги, які надаються компанією, стосуються проведення аналізу діяльності компаній за складовими ESG, визначення рейтингів компаній, консультування інвесторів та консультування компаній у сфері імплементації принципів сталого розвитку [111].

S&P Global – це світова компанія, яка має багаторічний досвід представлення фінансової та аналітичної інформації щодо стану світових ринків капіталу, сировини, енергетики та інших галузевих ринків, важливою частиною є інформація про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній [112].

Bloomberg все частіше інтегрує показники розкриття інформації про сталий розвиток у свої рейтинги, наголошуючи на порівняльному аналізі стратегій сталого розвитку [113].

В Україні практика складання Звітності зі сталого розвитку певним чином впродовж останніх років розвивалась, однак несистемно та не мала чітких вимог щодо форми та змісту. Носіями таких практик були, перш за все, іноземні підприємства, які функціонували на території України, а також провідні українські підприємства, які здійснювали свою діяльність на світових ринках та розміщували власні акції на міжнародних біржах.

25 червня 2025 року Кабінет Міністрів України схвалив проєкт змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [114], згідно якого передбачено запровадження обов'язкової звітності зі сталого розвитку для окремих категорій підприємств. Відповідно, в Україні процес впровадження звітності розпочинається з 2026 року та передбачає зобов'язання, перш за все, великих компаній вже з 2027 року забезпечувати складання звітів зі сталого розвитку з поданням вперше в 2028 році. Для малих та середніх

підприємств, які спрямовують акції для участі у біржовій торгівлі будуть складати звітність за 2029 рік.

Нефінансова звітність є інформаційною базою аналізу показників стійкого розвитку. Крім того, корпоративна нефінансова звітність виступає додатковим джерелом фінансової інформації, відображає інформацію щодо соціальної відповідальності, а «соціально активна поведінка безпосередньо впливає на репутацію бізнесу» [115, С. 675].

В даний час відсутні єдині вимоги щодо звітності зі сталого розвитку, а відтак, підприємства самостійно обирають і назву звіту, і форму та набір показників таких звітів. В практиці як зарубіжних, так і українських підприємств використовуються такі звіти: звіт про корпоративну соціальну відповідальність, звіт про сталий розвиток та звіти ESG.

Звіт ESG (Environmental, Social, and Governance) – це прозоре розкриття даних про екологічну, соціальну та управлінську діяльність компанії. Це нефінансовий звіт, який демонструє стійкість бізнесу, його вплив на довкілля та суспільство, а також рівень корпоративного управління, що є критично важливим для інвесторів, партнерів та регуляторів [115].

Відсутність єдиних вимог щодо звітності зі сталого розвитку можна розглядати як позитивну характеристику, оскільки компанії мають свободу у представленні відповідної інформації, а з іншого боку, це призводить до значних відмінностей у представленні звітності в компаніях у різних країнах.

В умовах стандартизації звітності зі сталого розвитку, а також з урахуванням запиту з боку різних категорій зацікавлених сторін на об'єктивну та незалежну оцінку результатів у сфері сталого розвитку, виникла потреба у підвищенні прозорості та використанні уніфікованих методик до оцінки стійкого розвитку підприємств.

Після орієнтації на впровадження на різних рівнях Концепції сталого розвитку виникла потреба у розробленні індикаторів, які були б взято за основу для розроблення стратегічних орієнтирів, а відповідно, проведення аналізу.

Базисний підхід для аналізу сталого розвитку на національному рівні було розроблено Комісією зі сталого розвитку в 1995 році з подальшим удосконаленням. Відповідно до існуючих методик може бути обрано 50, 90 чи 134 показника, які традиційно групуються за трьома напрямками: економічні, соціальні та екологічні. Серед найбільш важливих критеріїв відбору показників обрано такі: показники є актуальними для всіх країн; показники містять інформацію, яку не відображають інші показники; показники є легкодоступними для розрахунку [116].

В наукових джерелах використовується декілька підходів до аналізу стійкості розвитку підприємства, які відрізняються складовими стійкого розвитку, які включаються до методики (економічна, екологічна, соціальна, управлінська, інших) та методами обробки даних (комплексний аналіз чи розрахунок інтегральних показників).

Традиційні складові сталого розвитку визначені Концепцією сталого розвитку та включають економічну, соціальну та екологічну складові і саме у розрізі цих складових вибудовуються методики аналізу. Варіативний підхід до складових елементів представлено в статтях Береста М. та Дудки М. [117], Шандової Н.В. [118], Телешевської С.М. [119], Савицької О.М. та Заречної К.С. [120], Кудрявцева В.М. та Кудрявцевої О.М. [121].

Берест М., Дудка М. розглядають соціальну та екологічну складові, а замість економічної складової розглядають фінансову та технічну складові. Вони пропонують розробляти перелік показників відповідно до галузевої приналежності підприємств [117]. Шандова Н.В. виокремлює такі підсистеми: соціальну, економічну, кадрову, науково-технологічну, екологічну підсистеми [118]. Телешевська С.М. пропонує аналізувати економічну сталість, економічну сталість, соціальну сталість та правову сталість [119].

Савицька О.М., Заречна К.С. пропонують аналізувати виробничу, фінансову, екологічну, інвестиційно-інноваційну, маркетингову, управлінську та соціальну стійкість. На основі розрахунку часткових показників стійкості за

кожною складовою автори пропонують розраховувати інтегральний показник та називають його стратегічним [120].

Щодо обробки даних, то науковці пропонують різні підходи. Так, Капелюшна Т.В. пропонує використовувати статико-динамічний підхід [122]. Смачило І.І. розглядає окремі показники сталого розвитку, на основі яких розраховує загальний показник сталого розвитку та проводить кластерний аналіз сталого розвитку різних підприємств у порівнянні. Для аналізу було використано показники сталого розвитку за операційними витратами, за витратами за збут, за витратами на модернізацію, за ціною товару, за заощадженнями, за показниками інвестиційної привабливості, інші [123].

Гергілігіу І. В., Робу І.-Б. та інші розглядають організаційну стійкість в розрізі традиційних складових, однак підкреслюють відсутність консенсусу щодо методології, методів, індикаторів аналізу стійкого розвитку. Так, економічний вимір розглядається через фінансовий стан підприємства. Екологічні показники вивчаються через економічні можливості підприємства у досягненні екологічних цілей. Соціальний вимір називають вчені самим складним, оскільки сприйняття соціальних питань визначаються відмінностями у способах життя, культурних цінностях [124].

В статті Солодовнік О., Майданник О. представлено три основні підходи щодо оцінки суттєвості питань, пов'язаних зі сталим розвитком: суттєвість впливу, що відображає суттєвий вплив діяльності компанії на людей чи навколишнє середовище; фінансова суттєвість означає важливість інформації про ризики та можливості, а також їх вплив на фінансовий стан підприємства; подвійна суттєвість, що передбачає комбінацію попередніх двох підходів [125].

Кравченко М. О. Прудкий В. В. акцентують увагу «на протиризиковій сутності концепції, підкреслюючи, що сталий розвиток зорієнтований на мінімізацію ризиків та загроз» [126, С. 295]. Кравченко М. О. та Прудкий В. В. запропонували модель оцінки сталого розвитку підприємства, яка базується на ієрархічній структурі розрахунку інтегрального показника стійкості (сталості) та передбачає систематизацію коефіцієнтів первинних факторів, представлення їх

у вигляді групових показників та визначення на цій основі індексів розвитку за кожною складовою (економічною, соціальною та екологічною). Автори також пропонують діапазон можливих значень проміжних індексів за кожною складовою, зокрема, це чотири інтервали: високоефективний стан – 0,9-1,0; стабільний стан – 0,6-0,8; нестабільний стан – 0,3-0,5; стійкість не забезпечується – 0,0-0,2. Також до моделі вчені вводять чинник ризику, однак кількісну оцінку не наводять [126].

Застосування інтегрального підходу до методики аналізу стійкого розвитку підприємств представлено в праці Філіпішиної Л.М. Філіпішина Л.М. розглядає окрім економічної, соціальної та екологічної стійкості додатково ринкову стійкість та ризиковану стійкість. Під ринковою стійкістю авторка розуміє, перш за все, зовнішні відносно підприємства чинники, зокрема, наявність органів, що здійснюють управління сталим розвитком, наявність законодавчої бази з питань сталого розвитку, інші. Ризикова стійкість, серед іншого, трактується як здатність підприємства витримувати екстремальні внутрішні і зовнішні навантаження [127, С. 282]. Такий підхід, на нашу думку, є дискусійним, оскільки стійкість розвитку є переважно внутрішньою характеристикою, а ринкова стійкість та ризикована стійкість містять чинники переважно зовнішнього середовища.

Відповідно запропонована методика розрахунку індексу «стійкості розвитку», який визначається на основі середньгеометричної з комплексних показників економічної, екологічної, соціальної, ризикової та ринкової стійкості, не в повній мірі відображає стан стійкості як стан внутрішньої системи [127].

Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко наголошують на «необхідності створення повної картини позиції підприємства щодо впровадження ESG-критеріїв у стратегію, ... а також обґрунтування для впровадження кожного з критеріїв – екологічного, соціального та корпоративного управління» [128]. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко зазначають, що «оцінка відповідності підприємства критеріям ESG (екологічним, соціальним та управлінським) стає

дедалі важливішим аспектом сталого розвитку як на національному, так і на глобальному рівні» [128].

Післару М. та інші пропонують кількісний інструмент оцінки на основі дослідження двох основних характеристик сталого розвитку компаній: корпоративної екологічної діяльності та корпоративної фінансової діяльності [129]. В іншій статті вчений наводить низку переваг корпоративної стійкості та пропонує для компанії чіткі показники аналізу. Автор приходить до висновку, що сталого розвитку досліджуваною компанією може бути досягнуто завдяки чітким корпоративним цілям у сфері сталого розвитку [130]. В статті [131] запропоновано модель оцінювання індексу стійкості, яка базується на врахування п'яти складових стійкості: соціального, екологічного, економічного, технологічного прогресу та управління ефективністю.

Узагальнюючи все вищевикладене, слід зазначити, що:

по-перше, на рівні методики аналізу зберігається варіативність підходів науковців щодо складових стійкого розвитку;

по-друге, перелік показників, які можуть бути використані в процесі аналізу на практиці, суттєво відрізняється, оскільки звітність зі сталого розвитку складається підприємствами, навіть однієї галузі чи конкурентами, на варіативній основі;

по-третє, обробка даних в процесі аналізу потребує використання різноманітних способів, задля отримання більш достовірних даних.

На основі вивчення існуючих підходів до аналізу сталого розвитку підприємства далі буде представлено авторські пропозиції щодо методики аналізу стійкого розвитку промислових підприємств, які, в тому числі, викладено в статті автора [132].

Метою аналізу стійкого розвитку підприємства є комплексне дослідження прогресу компанії у імплементації глобальних цілей сталого розвитку в практику функціонування підприємства та результативності цих процесів у розрізі ключових зон відповідальності.

Інформаційну базу аналізу формують форми нефінансової звітності, які можуть бути складені та використані підприємством, зокрема, це: звіт зі сталого розвитку, інтегрований звіт, звіт з управління, звіт про корпоративну соціальну відповідальність.

Завдання аналізу стійкого розвитку доцільно представити у такому варіанті:

формування інформаційної бази даних (у вигляді звітності), яка охоплює не лише фінансові показники, а відображає всі аспекти функціонування підприємства в структурованому вигляді;

імплементация питань екологічної, соціальної, економічної відповідальності та інших у сферу управління, через планування, розроблення стратегій та проведення постійного моніторингу ризиків;

проведення постійного моніторингу практик та результатів діяльності підприємства у сфері сталого розвитку;

оцінювання впливу підприємства на зовнішнє середовище: економічне, соціальне та екологічне;

визначення загроз стійкого розвитку підприємства з метою розроблення заходів мінімізації їх впливу на результати.

представлення інформації щодо екологічної, соціальної, економічної відповідальності, ефективності управління та інших питань в публічному просторі, що свідчить про прозорість діяльності підприємства.

Узагальнено пропоновану методика аналізу стійкого розвитку підприємства наведено на рис. 1.6.

Етапи аналізу стійкого розвитку підприємства відповідно до пропозицій автора роботи.

*1 етап. Визначення компонентів стійкого розвитку, які використовуються для аналізу.* У більшості країнах світу нефінансова звітність базується на трикомпонентній чи чотири компонентній моделях стійкого розвитку. Саме економічна, екологічна, соціальна та управлінська складові, взяті за основу аналізу, у повній мірі відповідають концепції стійкого розвитку.

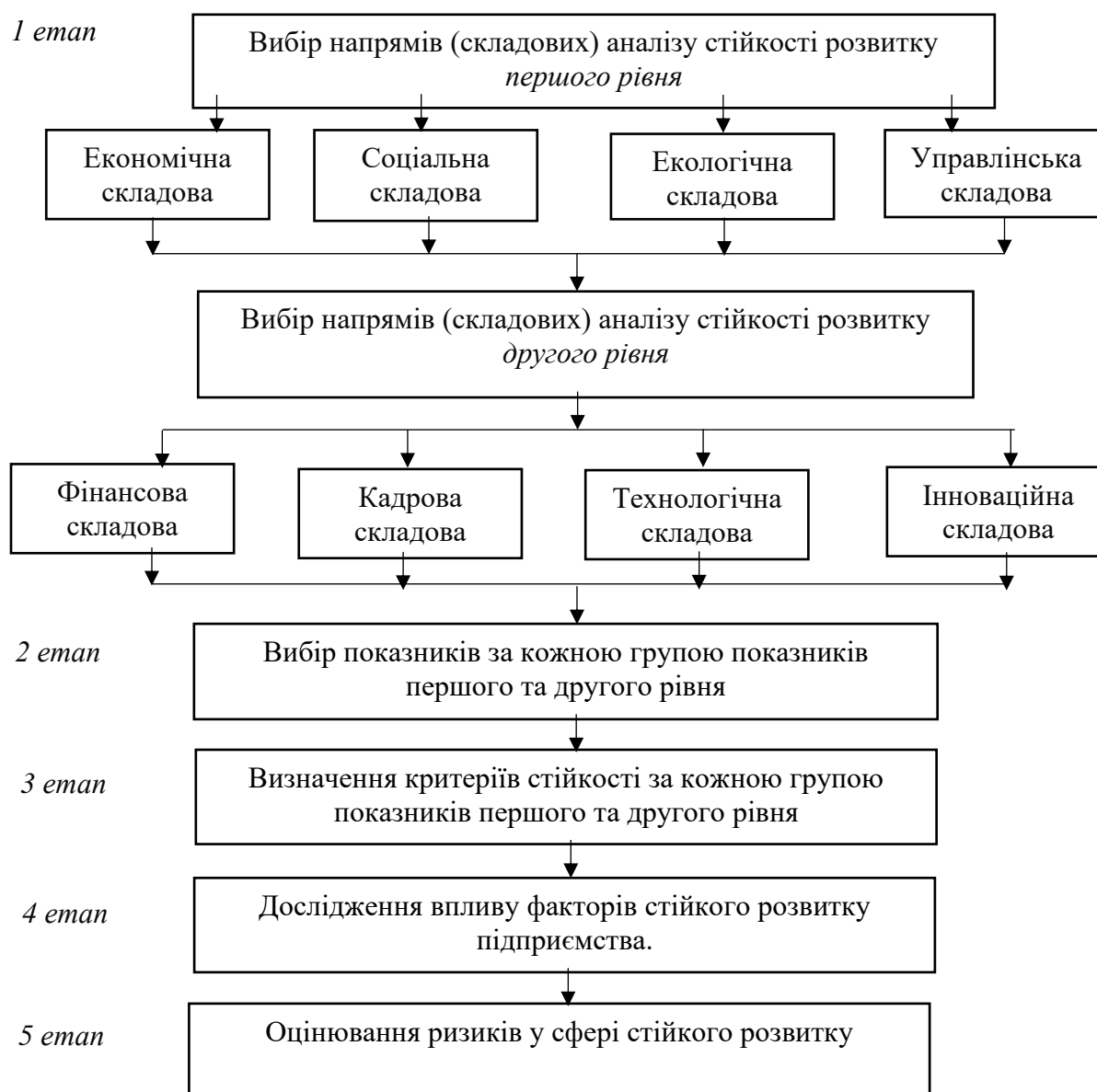


Рис. 1.6. Алгоритм аналізу стійкого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

Відповідно, доцільно саме їх винести на перший рівень аналізу, що дозволить здійснювати моніторинг досягнень підприємства у сфері стійкого розвитку у порівняльній формі.

Прогрес за вказаними складовими залежить загалом від наявного потенціалу у сфері стійкого розвитку, складовими якого є: фінансові ресурси, технологічний рівень, кадрове забезпечення, інноваційна активність. Відповідно на другому рівні доцільно виокремити складові, які формують потенціал підприємства у сфері стійкого розвитку.

*2 етап. Формування набору показників за кожним компонентом та розроблення ієрархічної структури комплексного аналізу.* Перелік показників для аналізу за кожною складовою повинен включати показники, які безпосередньо стосуються цілей сталого розвитку, є співставними, підпадають під моніторинг впродовж тривалого проміжку часу. Окремо слід зазначити, що перелік показників не має бути дуже громіздким, вони не повинні дублюватись.

*3 етап. Обґрунтування критеріїв оцінки та підходів до інтерпретації значень за кожним компонентом аналізу.* Для вибору критеріїв інтерпретації значень показників слід зважати на те, що показники можуть бути кількісними та якісними, мати різну вимірність. При виборі критеріїв оцінювання значень показників слід виходити з того, на скільки показник та його динаміка впливають на розуміння прогресу у сфері стійкого розвитку.

*4 етап. Визначення та дослідження впливу факторів стійкого розвитку підприємства.* Стійкий розвиток підприємства залежить від дії зовнішніх та внутрішніх факторів, які слід ідентифікувати та оцінити з позицій впливу на показники стійкого розвитку.

*5-й етап. Оцінка ризиків сталого розвитку* є важливою складовою і моніторингу стійкого розвитку підприємства, і управління ризиками в цілому. Даний етап слід розглядати як продовження попереднього етапу – аналізу факторів стійкого розвитку, оскільки ризики можуть мати джерело як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Аналіз ризиків повинен здійснюватись на постійній основі. При цьому доцільно не лише дати опис ризиків, визначити його джерела, а також обґрунтувати ключові заходи з мінімізації ризиків.

На наступному етапі дослідження сформуємо набір показників для аналізу стійкого розвитку, використавши, при цьому, принцип системи збалансованих показників. Табло показників стійкого розвитку підприємства, яке представляє показники першого та другого рівня, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Табло показників стійкого розвитку підприємства

Складові першого рівня	Показники	Складові другого рівня	Показники
<i>Економічна</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приріст обсягів продажу продукції, %</li> <li>- приріст обсягів реалізації продукції, %</li> <li>- рентабельність продукції, %</li> </ul>	Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяги капітальних інвестицій;</li> <li>- показники фінансової стійкості</li> </ul>
<i>Екологічна</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матеріаломісткість виробництва продукції, %</li> <li>- коефіцієнт повторного використання матеріалів</li> <li>- коефіцієнт переробки матеріалів</li> <li>- коефіцієнт небезпечних матеріалів</li> <li>- коефіцієнт відходів</li> <li>- споживання енергії</li> <li>- коефіцієнт відновлюваної енергії</li> <li>- споживання води</li> <li>- коефіцієнт скидання стічних вод</li> <li>- викиди шкідливих газів</li> </ul>	Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність і рівень зносу основних засобів</li> <li>- зменшення витрат електроенергії та води на виробництво продукції, %</li> <li>- збільшення безвідходності виробництва, %</li> </ul>
<i>Соціальна</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка прибутку спрямована на соціальні заходи для працівників, %</li> <li>- кількість працівників, які пройшли навчання на підвищення кваліфікації, %</li> <li>- середня тривалість навчання, годин на одного працівника</li> <li>- інвестиції в засоби безпеки</li> <li>- інвестиції на охорону здоров'я</li> </ul>	Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приріст чисельності працівників, %</li> <li>- приріст оплати праці, %;</li> <li>- коефіцієнт плинності кадрів</li> <li>- інтенсивність роботи</li> <li>- задоволеність клієнтів</li> </ul>
<i>Управлінська</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка менеджерів, %</li> <li>- корупційні</li> </ul>	Інноваційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- введення інновацій, %</li> <li>- оновлення асортименту продукції, %</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі [125; 127; 131].

Зважаючи на те, що імплементація концепції сталого розвитку відбувається на різних рівнях, в тому числі на корпоративному, представлена методика аналізу стійкості розвитку підприємств дозволить не лише здійснювати постійний моніторинг процесів на корпоративному рівні, а й стане основою розроблення стратегії стійкого розвитку підприємств.

Представлений алгоритм дозволяє провести аналіз стійкого розвитку підприємства відповідно до принципів проведення економічного аналізу з акцентом на економічній, екологічній та соціальній складових, які обрано в якості основних напрямів аналізу першого рівня, а також з урахуванням впливу складових внутрішнього потенціалу підприємства, які названо складовими другого рівня. Представлена методика, що передбачає дворівневу систему моніторингу, дозволяє визначити компоненти стійкого розвитку, які є факторами та результатами, сформулювати за кожним компонентом перелік показників, обґрунтувати критерії оцінки значень, визначити ключові фактори впливу та оцінити ризики.

## Висновки до розділу 1

1. Концепція сталого розвитку набуває поширення на рівні теорії та практики корпоративного управління. Імплементация концепції вимагає системних змін у всіх функціональних сферах діяльності підприємств та підпорядкування не лише цілям економічного зростання та покращення результатів фінансово-господарської діяльності, а цілям створення суспільної цінності, яка має втілення в екологічних та соціальних показниках. Стан стійкого розвитку підприємства має такі ключові характеристики як: структурованість, вимірюваність, довгостроковий аспект, збалансованість, інтереси майбутніх поколінь.

2. Основою управління процесами імплементации принципів сталого розвитку є розуміння складових, за якими здійснюється моніторинг, стратегування та корегування. Згідно теорії сталого розвитку виокремлюють економічну, соціальну та екологічну складові, які на корпоративному рівні доповнюються організаційною та управлінською. Стану стійкого розвитку в сучасних умовах може досягати виключно підприємство, яке рухається в напрямку забезпечення економічної, соціальної, екологічної, організаційної та управлінської стійкості.

3. Орієнтація на досягнення стану економічної стійкості може ставити під загрозу досягнення інших видів стійкості, зокрема екологічної та соціальної. Управлінську стійкість слід вважати основою прийняття рішень, які будуть складати основу досягнення стійкості інших видів. Організаційна стійкість як характеристика стану збереження підприємства є особливо важливою в умовах війни.

4. Теоретичний базис стратегічного управління стійким розвитком підприємств промисловості формують теорії організаційного розвитку та теорії менеджменту. Еволюцію підприємств рекомендовано розглядати через призму теорій життєвого циклу організації, теорії корпоративної соціальної відповідальності, ресурсної теорії, теорії зеленої економіки та теорії потрійного результату. Тенденції розвитку сучасного менеджменту визначено на основі теорії прийняття рішень, системної теорії та теорії ситуаційного менеджменту. Синтез змісту зазначених теорій формує розуміння причинно-наслідкових залежностей у координатах «причини-впливи-результати».

5. Основою формування інформації щодо стійкого розвитку є нефінансова звітність, регламентація складання якої здійснюється стандартами Глобальної ініціативи зі звітності, Міжнародними стандартами фінансової звітності для сталого розвитку та Європейськими стандартами звітності у сфері сталого розвитку. Незважаючи на певну уніфікацію вимог щодо звітності єдині правила щодо її складання відсутні. Основними складовими, які використовуються для звітності та аналізу, є економічна, соціальна, екологічна та управлінська складові. Функціонально в процесі аналізу рекомендовано виокремлювати цілі та показники; впливи, ризики та можливості; методи та механізми управління, а також стратегії.

6. В науковій літературі зберігається варіативність підходів до аналізу стійкого розвитку підприємства, основними серед яких є: комплексний детальний аналіз всього комплексу показників, а також інтегральний показник, який розраховується за кожною складовою та узагальнений інтегральний індекс, що розраховується як середньо-арифметична часткових показників.

7. Пропонована методика аналізу стійкого розвитку підприємства передбачає дворівневий моніторинг складових першого рівня – результативних характеристик стійкого розвитку у розрізі економічної, соціальної, екологічної та управлінської складових та складових другого рівня – характеристик потенціалу стійкого розвитку, а саме, фінансової, кадрової, технологічної та інноваційної складових.

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у працях автора [6; 55; 64; 72]

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Стратегічний аналіз промисловості як інформаційна основа управління стійким розвитком підприємства

Галузева приналежність підприємства визначає характеристики його зовнішнього середовища, а отже умови розвитку. Зростання галузі відкриває можливості і для розвитку підприємства. У випадку коли відбувається синхронізація тенденцій, тобто зростання галузі і траєкторія розвитку підприємства є лише висхідною, можна зробити висновок, що підприємство у повній мірі використовує галузеві можливості. Асинхронні стадії розвитку підприємства та галузі свідчать про необхідність використання ефективних методів науково-обґрунтованого управління розвитком підприємства. Відповідно питання проведення аналізу тенденцій розвитку галузі має важливе значення для розвитку окремих підприємств та включається до методики внутрішнього аналізу.

Розглядаючи питання управління стійким розвитком підприємства при проведенні галузевого аналізу також доцільно зробити акценти саме на ключових векторах сталого розвитку: питаннях динаміки економічних показників, основних екологічних проблем, а також стану вирішення соціальних проблем в галузі.

Роль промисловості у реалізації концепції сталого розвитку не потребує аргументації, адже саме виробничі процеси та продукти виробництва мають найбільший вплив на навколишнє середовище. Саме тому, питання стійкого розвитку повинні бути імплементовані в методики галузевого аналізу, результати якого враховуються в процесі стратегічного управління промисловими підприємствами.

Галузевий аналіз – це метод проведення якісного та кількісного аналізу, основними об'єктами якого є, на думку Айтала С., інформація про продуктивність та прибутковність, дані про співробітників, маркетингові дані, інші [133]. Галузевий аналіз має значення для корпоративної стратегії, оскільки дозволяє визначити структуру галузі та ключові фактор успіху в ній [134].

Галузевий аналіз традиційно включають до процесу стратегічного управління підприємствами. Так, Ерайз А. та інш. зазначають, що «критично важливим є прогнозування та дослідження розвитку галузі, оскільки вони постійно змінюються та впливають на фірми» [135].

Айтала С. зазначив, що «галузевий та корпоративний аналіз це два типи дослідження бізнес-кейсів, які використовуються для систематичного дослідження бізнес-моделі галузі» [133], що дозволяє ідентифікувати проблеми та надати рекомендації щодо покращення продуктивності.

В якості основних напрямів галузевого аналізу вчені найчастіше пропонують проводити аналіз галузевої конкуренції, визначення загрози появи нових учасників, визначення загрози появи продуктів-замінників, визначення сили покупців та постачальників [136]. Грант Р. розглядає такі основні важливі напрями аналізу галузі як аналіз привабливості галузі, прогнозування прибутковості галузі, і традиційно, аналізу ключових факторів успіху [134].

Айтал С. серед основних методів галузевого аналізу називає: аналіз масштабів галузі та її ролі у розвитку економіки, аналіз цілей, конкурентний аналіз, аналіз середовища, SWOC-аналіз, PEST-аналіз, ABCD-аналіз, аналіз продукції, аналіз інвестицій, аналіз рівня автоматизації, аналіз потреб ринку, аналіз державної політики щодо галузі, інші [133].

З часом відбулось врахування принципів сталого розвитку в дослідження методичних підходів до галузевого аналізу.

Так, автори статті [135] називають життєвий цикл галузі значимим в процесі аналізу сталим розвитком, оскільки найважливіші показники стійкого розвитку галузі, зокрема продажі, прибуток, витрати залежать від конкретної стадії, на якій знаходиться галузь.

Зодар Г. та інш. розглядають сталий розвиток промисловості через призму, перш за все, ефективного управління ресурсами, зменшення навантаження на екосистему та постійного покращення екологічних показників. Зазначені цілі є важливими для всіх галузей промисловості, яку все частіше називають зеленою промисловістю [137].

Дінлерсоз Е.М. та Макдональд Г.М. вивчали життєвий цикл галузей та дійшли до висновку, що розміри фірм галузі зазнають змін відповідно до розвитку галузі від зародження до зрілості. Автори відзначають закономірність: «протягом свого життєвого циклу галузь зазнає різких змін у кількості фірм, обсязі виробництва та ціні» [138].

Впровадження цифрових технологій у виробництво зумовило виникнення концепції промисловості 4.0. Сталий розвиток промисловості 4.0 повинен включати багато елементів, таких як: управління енергією, скорочення викидів парникових газів, скорочення негативного впливу на навколишнє середовище, скорочення споживання сировини, управління водними ресурсами, соціальна та економічна стійкість і навіть оцінка життєвого циклу [139]. Промисловість 4.0 орієнтується, перш за все, на використанні розумних технологій, що сприятиме формуванню сталого середовища.

Тавасоллі С. досліджує питання схильності компаній до інновацій та робить висновок, що важливим чинником є етап розвитку галузі. Відповідно завданням стратегічного управління підприємством є визначення стадії життєвого циклу галузі. Результати такого аналізу стають основою змісту інноваційних стратегій підприємства: в умовах зростаючої галузі підприємству краще розробляти наступальну інноваційну стратегію, що дозволить йому бути більш активним у реалізації принципів сталого розвитку [140].

Серед найбільш важливих заходів забезпечення сталого розвитку промисловості з акцентом на екологічних характеристиках називають:

по-перше, орієнтацію на ефективне використання сировини, енергії та води, а також мінімізації відходів та викидів шкідливих речовин;

по-друге, впровадження системи екологічного менеджменту;

по-третє, покращення екологічних характеристик продукту на всіх стадіях життєвого циклу;

по-четверте, стале управління відходами;

по-п'яте, оцінка екологічної ефективності [141].

Для аналізу сталого розвитку промисловості у розрізі основних напрямів використаємо такі показники:

за економічною складовою – кількість промислових підприємств, частка промислових підприємств у загальній кількості підприємств, обсяги реалізованої продукції, фінансовий результат діяльності, капітальні інвестиції,

за екологічною складовою – викиди забруднюючих речовин у навколишнє середовище, капітальні інвестиції у природоохоронні заходи;

за соціальною складовою – кількість зайнятих у промисловості працівників, витрати на персоналу та витрати на оплату праці персоналу.

Саме такі позиції представляє автор у своїй статті [142].

Основні показники, які було використано для стратегічного аналізу сталого розвитку промисловості України наведено в додатку В.

1. Масштаби та стійкість розвитку промисловості в Україні за економічною складовою доцільно оцінити, використовуючи такі основні показники, як: частка промислового виробництва у ВВП, кількість промислових підприємств, обсяги та індекси промислової продукції, фінансовий результат, додана вартість, капітальні інвестиції та показники інноваційної активності промислових підприємств, інші.

Тенденції щодо зменшення масштабів розвитку промисловості спостерігалися та викликали занепокоєння і до війни. Підтвердженням цього було, перш за все, поступове зменшення частки промислового виробництва у ВВП: впродовж останніх років вона складала 16,68% від величини ВВП в 2015 році та 12,42% ВВП в 2024 році. Найнижчий рівень даного показника (11,99%) був в 2022 році, що відобразило вплив війни на промислове виробництво [143]. Зменшення частки промислового виробництва у ВВП спостерігається в багатьох країнах і має в основі підвищення рівня індустріалізації та продуктивності праці.

В Україні ця тенденція свідчить про структурні зрушення в економіці, однак процеси формування Індустрії 3.0, 4.0 та воєнної економіки, що відповідало б і світовим трендам, і вимогам часу, потребують державної підтримки.

Більш детально динаміку промислового виробництва доцільно проаналізувати на основі індексів зростання у розрізі місяців та сумарно за рік (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Зведена таблиця індексів промислового виробництва з 2010 по 2025 рр. (%) \*

Роки	Січ	Лют	Бер	Кві	Тра	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру	За рік
2010	89,2	100,4	114,8	97,5	97,2	101,9	101,3	100,6	103,8	106,3	98,2	102,3	112,2
2011	87,1	101,1	113,2	94,6	100,3	100,9	102,6	101,7	101,7	105,7	97,0	99,6	103,4
2012	86,2	101,7	110,1	95,6	102,0	97,9	104,3	97,7	100,1	107,1	97,3	96,4	94,4
2013	88,9	99,4	111,0	98,5	94,4	101,6	105,1	97,5	99,6	107,4	97,4	100,1	99,0
2014	84,6	100,5	108,0	98,9	98,6	98,5	97,8	88,1	105,4	107,3	98,0	98,3	82,8
2015	81,6	98,8	109,8	97,9	99,7	101,7	103,5	96,0	105,8	107,0	98,4	101,2	98,4
2016	81,4	108,2	106,8	96,6	96,3	97,9	107,0	99,2	104,4	105,7	100,8	101,9	103,1
2017	82,5	97,8	108,9	93,1	103,4	100,1	100,3	103,0	102,5	106,9	100,3	101,0	97,1
2018	86,1	96,5	107,6	95,0	103,1	100,2	101,4	99,5	101,7	110,0	97,9	98,3	95,3
2019	86,2	98,1	112,0	98,2	99,5	96,3	103,6	98,6	101,7	105,6	95,4	98,3	91,7
2020	91,6	100,4	103,6	87,2	104,9	104,1	103,9	96,5	104,5	105,8	101,1	102,8	104,5
2021	83,9	100,3	110,9	96,8	96,6	100,0	103,2	96,7	102,9	107,8	100,1	101,1	97,8
2022	87,0	87,4	57,2	111,9	107,5	100,3	100,6	101,9	102,3	105,0	99,3	96,3	55,3
2023	95,1	104,4	113,5	92,4	106,7	97,5	101,0	101,9	99,9	109,6	100,1	101,3	123,8
2024	90,1	99,3	106,3	98,1	98,5	93,8	99,5	99,1	105,5	108,9	97,9	98,2	93,9
2025	88,9	93,7	109,2	98,0	103,8	98,2	100,6	96,7	105,6	в.д.	в.д.	в.д.	в.д.

\* - значення індексу надаються у відсотках відносно попереднього місяця

Джерело: [144].

За період з 2010 по 2025 рр. зростання обсягів промислового виробництва, що підтверджують ланцюгові індекси, мало місце лише в 2010 році – 112,2, в 2011 р. – 103,4, в 2016 р. – 103,1% та в 2020 р. – 104,5. У всі інші роки мало місце падіння обсягів промислового виробництва.

Графічно значення базисних індексів промислового виробництва впродовж 2009-2025 років наведено на рис. 2.1.

Сукупно промислове виробництво порівняно з 2009 роком скоротилось більше, ніж на половину. 2022 рік характеризував ситуацією, коли обсяг промислового виробництва складав всього 35% від величини 2009 року.

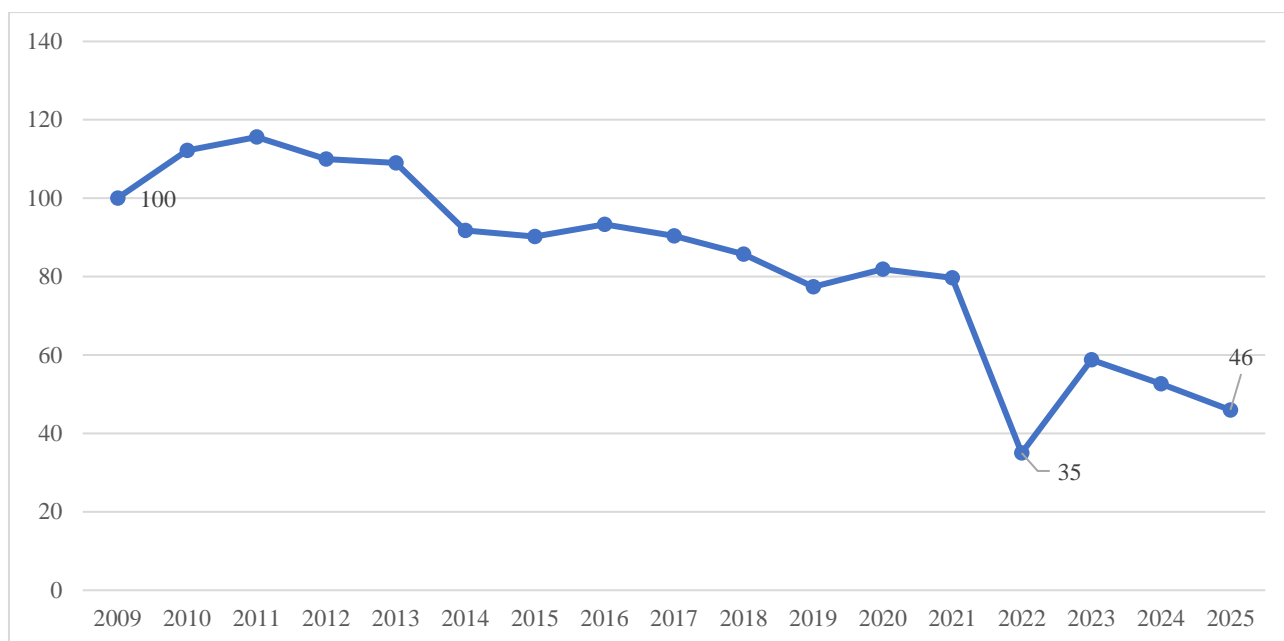


Рис. 2.1. Динаміка базисних індексів промислового виробництва впродовж 2009-2025 років

Джерело: побудовано автором за даними [144].

Такий стан справ в контексті забезпечення стійкого зростання формує вимоги щодо інноваційної активності промисловості.

Нестійкою була й кількість промислових підприємств. І кількість підприємств, і їх частка у загальній кількості підприємств в економіці країни мали найменші значення в 2022 році. Частка промислових підприємств у загальній кількості підприємств в останні роки знаходиться на рівні 6%.

За показником обсягу реалізованої продукції відбувалось зростання впродовж всього досліджуваного періоду, окрім 2022 року, однак більш об'єктивними є значення індексів промислової продукції. Середньорічні темпи росту промислової продукції впродовж 2015-2024 років склали -3,26%. Такий стан справ у розвитку промисловості не відповідав потребам довоєнного періоду, оскільки рівень зносу основних засобів в економіці України визначав потребу у активній індустріалізації. З початком війни виникла потреба у розгортанні воєнного виробництва, що мало супроводжуватись суттєвим зростанням виробництва.

Економічну основу стійкого зростання промисловості формує фінансовий результат діяльності, який залежить від величини доданої вартості. Частка

доданої вартості до війни складала не більше 7,8 % і знизилась до рівня 0,9% в 2022 та 2023 роках. 2022 рік став роком, коли підприємства промисловості сукупно отримали збиток в обсязі 216594823,5 млн. грн.

Важливе значення для забезпечення сталого розвитку промисловості мають інвестиційні та інноваційні процеси. Капітальні інвестиції загалом, а також капітальні інвестиції у матеріальні та нематеріальні активи до війни мали тенденцію до зростання. У 2022 році відбулось скорочення зазначених показників фактично вдвічі і на довоєнний рівень вони повернулись лише в 2024 році.

Динаміку капітальних інвестицій з розрахунку на одного працівника промислових підприємств наведено на рис. 2.2.

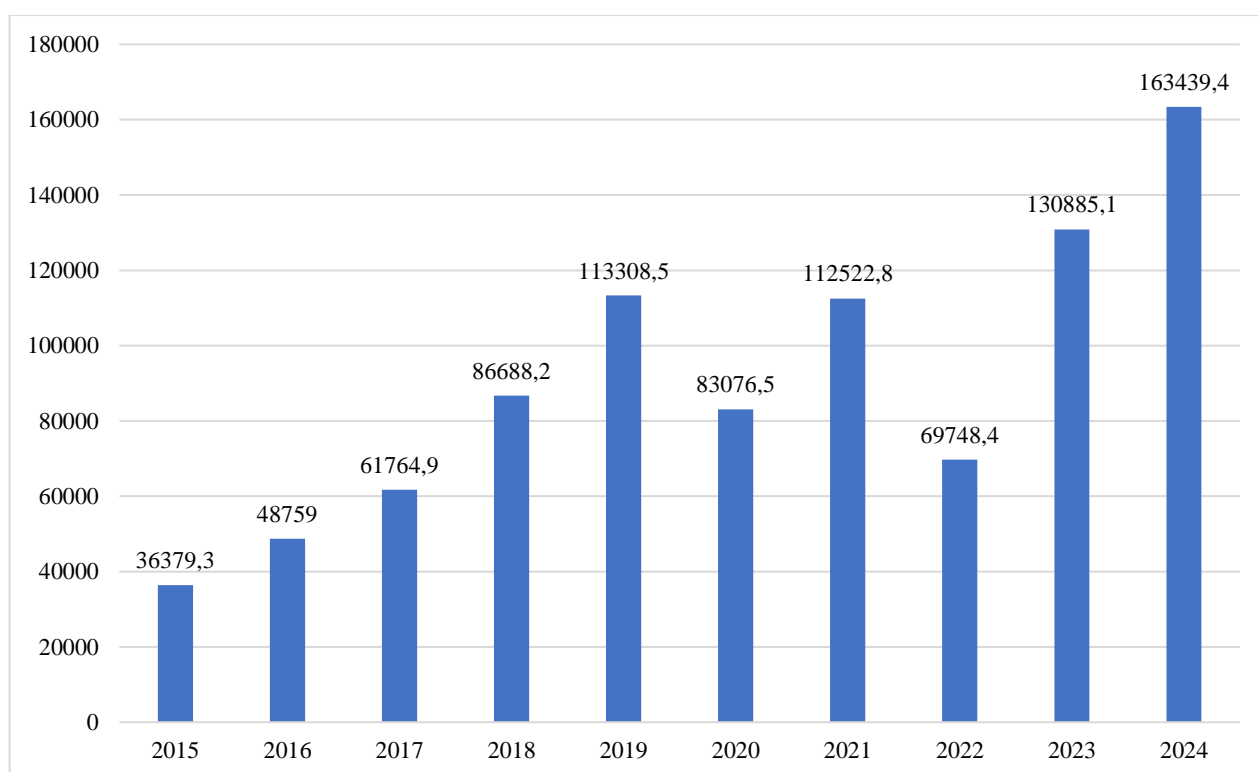


Рис. 2.2. Динаміка капітальних інвестицій з розрахунку на одного зайнятого в промисловості

Джерело: побудовано автором за даними [143].

Динаміку капітальних інвестицій у матеріальні активи та нематеріальні активи з розрахунку на одного працівника промислових підприємств наведено на рис. 2.3.

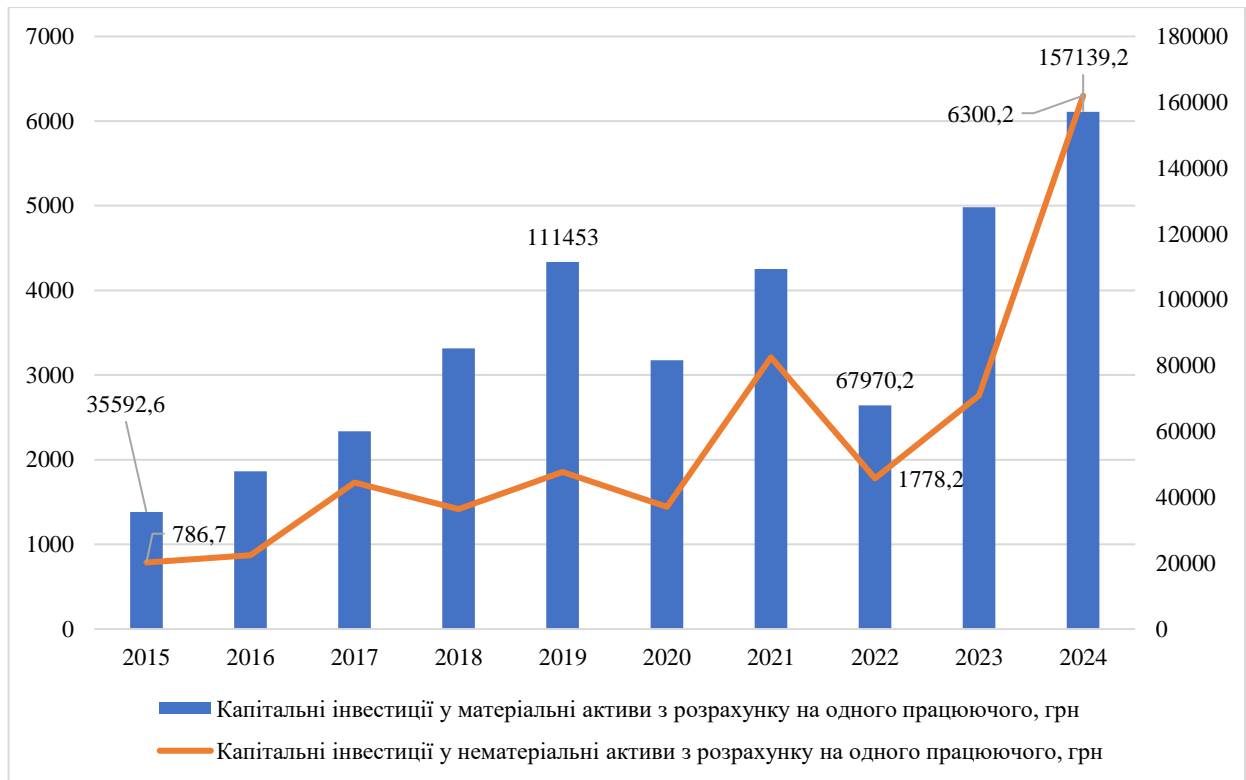


Рис. 2.3. Динаміка капітальних інвестицій з розрахунку на одного зайнятого в промисловості

Джерело: побудовано автором за даними [143].

Як свідчать наведені дані капітальні інвестиції з розрахунку на одного мали впродовж досліджуваного періоду непомірно малі значення, що не могло забезпечити індустріалізацію чи модернізацію виробничих потужностей промислових підприємств. Суми здійснених інвестицій виглядають особливо різке порівняно з обсягом необхідних інвестицій, наприклад, для створення одного робочого місця в Україні: за даними аналітиків в залежності від галузі потреба у інвестиціях для нових робочих місць складає від 20 до 100 тисяч доларів США [145]. Ще більш складною є ситуація з інвестиціями у нематеріальні активи, що характеризує інноваційний потенціал промисловості, який має особливе значення для забезпечення сталого розвитку. Інвестиції в 6300 грн, що є еквівалентом 150 дол США, є найбільшою сумою останніх років.

Щодо частки інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, то і до війни цей показник не перевищував 19%, а у роки війни він знизився до 8-10%, що не відповідає ні характеристикам інноваційної, ні воєнної економіки.

2. Соціальні аспекти на рівні промислових підприємств стосуються, на думку Іваницької Н.Б. та Іваницької С.М., «системи цінностей, необхідних для самореалізації матеріальних та духовно-естетичних потреб працівників підприємства» [146, С. 122].

Щодо кількісних показників, то слід зауважити, що чисельність зайнятих на підприємствах промисловості впродовж 2015-2025 років поступово скорочувалась. На цьому фоні фінансові показники, зокрема, середньомісячна заробітна плата штатних працівників промислових підприємств, витрати на персонал взагалі та витрати на оплату праці підприємств промисловості, за виключенням 2022 року, зростали. Соціальна сфера під впливом війни зазнала значних змін і пріоритетними стали завдання: збереження працівників, створення для них безпечних умов праці, підтримка спроможності підприємств забезпечувати виплату заробітної плати та фінансування соціального захисту працівників.

3. Промисловість є одним з найбільш суттєвих забруднювачів навколишнього середовища. За даними порталу Our World in Data на промисловість припадає 24 % світових викидів CO<sub>2</sub> [147]. Незважаючи на той факт, що викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря України загалом знижувались впродовж останніх років, однак відбувалось це переважно не за рахунок покращення технологій на промислових підприємствах, а через скорочення виробництва. Так, в 2010 році обсяг утворених доходів складав 425914,2 тис.т, а вже в 2015 році – 312267,6 тис т. Зростання викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря України спостерігалось ще в 2015, 2016 роках. Потім мало місце поступове зниження викидів. Певне зростання викидів спостерігалось в 2020 році у пост-ковідний період та в 2023 році, коли відбулась певна стабілізація виробництва. Обсяги утворених відходів безпосередньо промисловістю наведено на рис. 2.4.

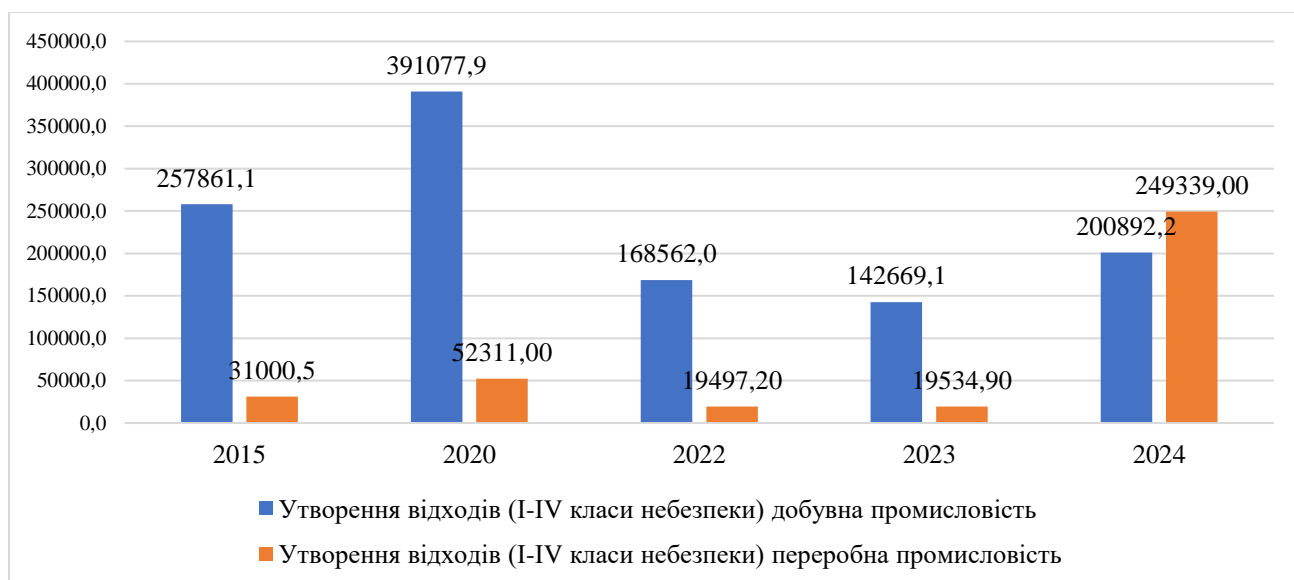


Рис. 2.4. Обсяги утворених відходів галузями добувної та переробної промисловості

Джерело: побудовано автором за даними [143]

Війна не могла не вплинути на навколишнє середовище і екологічної шкоди зазнає: атмосфера в результаті горіння нафтопродуктів, лісових пожеж, інших загорянь; вода та земельні ресурси в результаті забруднення; заповідні зони. Внаслідок війни суттєво зменшились і капітальні інвестиції і поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища. Збитки довкіллю внаслідок збройної агресії РФ за період з 24.02.2022 по 24.01.2025 склали у вартісному вираженні 3183214258695 грн. Значні витрати несе Україна і на розмінування територій [148].

Витрати на охорону навколишнього середовища у довоєнний період поступово зростали, однак знизилась на 47,5% в 2022 році. Загалом витрати на охорону навколишнього природного середовища в Україні на дуже низькому рівні, що підтверджує частка витрат у ВВП, яка в 2015-2016 роках складала відповідно 0,57% та 0,54%, однак знизилась до рівня 0,22-0,23% в 2023 та 2024 роках. Аналіз капітальних інвестицій на охорону навколишнього середовища та поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища свідчать про нестійку динаміку, загальну тенденцію до поступового зростання, суттєвого

скорочення в 2022 році та перевищення поточними витратами капітальних інвестицій у рази.

Таким чином, війна суттєво вплинула на промислові підприємства і всі сфери функціонування зазнали суттєвого впливу через:

- фізичне знищення безпосередньо майна підприємств та працівників, адже велика їх кількість знаходяться на територіях під активними обстрілами чи опинились в окупації;

- знищення транспортної інфраструктури, а як результат, порушення та розрив логістичних зв'язків як в процесі отримання сировини, матеріалів, комплектуючих, так і при реалізації продукції;

- масштабну міграцію населення з України, а отже втрату робочої сили та загострення соціальних проблем;

- макроекономічну нестабільність в Україні та зростання рівня корупції, що супроводжується інфляційними процесами, а отже, впливає на фінансовий потенціал промислових підприємств.

Загальні збитки промисловості станом на кінець 2024 року оцінювались в 14.7 млрд дол. США [149].

Хомич Л.В., Хрущ Н.А. проводять оцінку впливу війни та структурні зміни в економіці країни та визначають сфери, які виявились найбільш стійкими та перспективними з позицій повоєнного відновлення. Автори зазначають, що основою підвищення конкурентоспроможності національної економіки в цілому має стати взаємодія держави, яка повинна створювати інституційні інструменти для активізації інвестицій, та підприємницького середовища, яке повинне демонструвати лідерство і в умовах війни [150].

Шевченко А.В. серед основних наслідків відсутності визначених пріоритетів державної підтримки стратегічних галузей промисловості називає: втрату цінних для розвитку промисловості ресурсів, нерозуміння та недооцінку ролі та завдань розвитку промисловості на етапі повоєнного відновлення в процесі формування інвестиційних проєктів [151].

За таких умов важливими є рекомендації щодо стратегічних цілей державної підтримки промисловості, сформульовані в статті Петрик Р.Б. та інших, які стосуються: «забезпечення безперервності виробництва та постачання товарів і послуг для потреб Збройних Сил України; збереження та відновлення виробничих потужностей, створення нових робочих місць; модернізації промислового сектору та підвищення його конкурентоспроможності» [152, С.8].

Аналітики Національного інституту стратегічних досліджень зазначають, що на державному рівні впродовж останніх років було реалізовано комплекс заходів, які мали на меті підтримку розвитку промисловості, зокрема, це «розроблення та виробництва інноваційних зразків техніки для забезпечення потреб ЗСУ, підтримки експорту, створення і розвитку переробних підприємств, індустріальних парків, сприяння збільшенню локалізації при публічних закупівлях» [149].

Петрик Р.Б., Маркевич О.М., Соколов О.О звертають увагу на те, що «стратегічні напрями для інноваційної реструктуризації промисловості ще не визначені» [152].

В Україні розроблено та реалізується План відновлення України, згідно якого передбачається реалізація 270 проєктів загальним обсягом фінансування понад 400 млрд. дол. США [153]. Серед основних національних програм передбачено такі: зміцнення оборони і безпеки, зміцнення інституційної спроможності, розвиток секторів економіки з доданою вартістю, поліпшення бізнес-середовища, інші. Весь комплекс програм, які є важливими, виглядає як набір векторів розвитку, однак без використання комплексного підходу до розвитку національної економіки на основі інновацій, і перш за все, у промисловому секторі.

Слід погодитись з Мельник Т., яка зазначає, що «бізнес України пережив кілька етапів адаптації до умов війни» [154], та розглядати на основі проведеного галузевого аналізу такі основні етапи адаптації промислових підприємств до умов воєнного стану:

перший етап (2022 рік) – характеризувався різким спадом виробництва, коли умови були непередбачуваними і значна кількість підприємств були знищені, втрачені, закриті;

другий етап (2023 рік) – мало місце певне відновлення діяльності промислових підприємств за рахунок релокації в більш безпечні регіони, перебудови логістичних ланцюгів, диверсифікації виробництва, проведення заходів з фінансової, кадрової стабілізації;

третій етап (2024-2026 рр.) – стабілізація функціонування в умовах постійно-діючих ризиків та загроз з використанням всього комплексу заходів антикризового управління .

Проведення галузевого аналізу дозволяє:

по-перше, визначити поточні тенденції розвитку даної галузі;

по-друге, розкрити вплив економічних, технологічних та екологічних змін на розвиток галузі;

по-третє, визначити перспективні тенденції розвитку галузі.

Аналіз сталого розвитку промисловості свідчить, що всі основні складові характеризуються нестабільністю процесів та схожими тенденціями:

економічна складова відображає процеси стагнації промисловості, що супроводжується зменшенням кількості промислових підприємств, обсягів промислового виробництва, відносно низьким рівнем інвестиційної та інноваційної активності;

соціальна складова у розрізі забезпечення професійного розвитку та всебічної підтримки працівників перестають бути пріоритетними на фоні завдань створення безпечних умов праці, підтримки рівня заробітної плати, збереження кадрового потенціалу підприємств;

екологічна складова характеризується суперечливими процесами: з одного боку зменшуються викиди відходів, однак це відбувається на фоні непомірно низьких та зменшення витрат на охорону навколишнього середовища.

## 2.2. Діагностування практик стратегічного управління стійким розвитком підприємств України в умовах війни

Концепція сталого розвитку для практичної реалізації потребує чіткої регламентації у формі Стратегії сталого розвитку держави, у вигляді розробленої нормативної бази та методичних рекомендацій. Стратегія сталого розвитку України до 2020 року була розроблена та затверджена у 2015 році [155]. У 2018 році була зроблена спроба актуалізації її положень, оскільки було підготовлено Проєкт Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, однак він не був прийнятий, а в даний час потребує оновлення відповідно до цілей вже повоєнного відновлення.

Декларативний характер політики України у сфері сталого розвитку певним чином сповільнював імплементацію базисних принципів і на корпоративному рівні. За даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, не більше двадцяти компаній подають звітність зі стійкого розвитку. Загалом в Україні понад 11 тисяч емітентів, з яких близько 3,5–4 тисячі активні, і лише два десятки підприємств демонструють прогрес у забезпеченні прозорості з питань стійкого розвитку [156].

В 2020 році Професійна асоціація корпоративного управління і Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» провели оцінку публічної інформації 50-ти провідних компаній України та визначили лідерів за Індексом ESG [157].

Ділове видання The Page в 2025 році організувало оцінювання підприємств в рамках Рейтингу програм сталого розвитку. В якості основних критеріїв використано такі: наявність затвердженої ESG-стратегії та плану переходу; визначені та вимірювані KPI; залученість керівництва до процесів; підготовка нефінансової звітності; наявність аудитів та незалежної верифікації; інноваційність рішень та прозорість комунікацій. За результатами оцінювання 15 учасників експертним журі визначено п'ятірку лідерів: Deloitte Ukraine, Група Метінвест, SoftServe, Enzym Group, Агропромхолдинг «Астарта-Київ» [158].

Загалом це фрагментарні приклади оцінювання практик у сфері дотримання принципів прозорості та сталого розвитку, які запроваджуються в Україні. Однак сам процес впровадження Концепції сталого розвитку не набув поширення і через війну поставлений у більшості випадків на паузу. Наведені вище приклади лише підтверджують фрагментарність цих процесів та необхідність вивчення позитивних практик, їх поширення та мотивацію щодо нових підприємств.

Першим кроком у імplementації принципів сталого розвитку стає складання нефінансової звітності у різних формах.

Серед основних мотивів для підприємств у питаннях складання Звітності зі стійкого розвитку стало:

по-перше, здійснення інвестицій іноземними компаніями з власної ініціативи та поширення практик складання звітності зі стійкого розвитку в українських підрозділах (наприклад компанія Coca-Cola HBC Україна);

по-друге, бажання українських великих підприємств залучати кошти іноземних інвесторів через фондові біржі (наприклад компанія Астарта-Київ);

по-третє, визнання менеджментом компаній важливості позиціонування у суспільстві компаній як відповідальних за ведення діяльності.

Далі для розуміння досвіду у сфері стратегічного управління стійким розвитком, який мають українські підприємства, наведемо конкретні приклади, але не лише промислових підприємств.

Так, один із позитивних прикладів імplementації Цілей сталого розвитку демонструє компанія МХП.

МХП – промислове підприємство, яке забезпечує виробництво продуктів харчування. МХП не лише складає звітність зі стійкого розвитку, а й забезпечує реалізацію розробленої Стратегії стійкого розвитку до 2030 року. Також передбачено розроблення та реалізацію екологічних рішень у виробництві, логістиці та постачанні. В стратегії чітко виокремлено цілі та заходи за трьома напрямками: економічним, екологічним та соціальним. Додатково, ESG-показники інтегровані в інвестиційні рішення, систему управління ризиками та

цифрові платформи збору даних відповідно до стандартів ESRS. Для кожного стратегічного блоку визначені KPI з часовими горизонтами та дорожні карти впровадження, що дозволяють відстежувати прогрес у виробничих і сервісних ланцюгах [159].

Астарта-Київ – це вертикально інтегрований агропромисловий холдинг, який має два потужних сегменти розвитку: сільське господарство та фермерство, а також харчова промисловість. Компанія починаючи з 2017 року на постійній основі публікує звіти про сталий розвиток. Елементи стратегічного управління стійким розвитком, які використовує компанія: комплексний стратегічний аналіз всіх функціональних сфер та складових стійкого розвитку, розробка комплексної стратегії, окремо розробка стратегії декарбонізації, складання детального звіту про сталий розвиток. Звіт зі сталого розвитку висвітлює комплексну інформацію щодо: бізнес-моделі компанії, ланцюга створення цінності, інвестицій в інновації, стратегію, взаємодію з усіма категоріями стейкхолдерів, ризики, а також інформацію щодо економічної, екологічної, соціальної та управлінської складових сталого розвитку [160].

Компанія Кернел (Kernel Holdings S.A.) – виробник олії, яка на ринку представлена під різними брендами «Стожар», «Щедрий Дар» та іншими. Компанія активно долучилася до реалізації принципів сталого розвитку та складає відповідну звітність. Слід відзначити, що практика публічного представлення інформації про практики та досягнення у сфері сталого розвитку зумовлена бажанням бути публічною перед акціонерами, інвесторами, партнерами та суспільством. Кернел чітко слідує визначеним політикам у сфері забезпечення якості та безпечності продукції, охорони навколишнього середовища, обов'язків відповідального роботодавця та підтримки місцевих громад. Відповідно до кліматичного рейтингу Carbon Disclosure Project (CDP), Kernel має оцінку «В» [161].

Coca-Cola HBC Україна має потужні традиції імплементації принципів сталого розвитку у свою діяльність, які базуються на досвіді материнської компанії. В даний час компанія працює над підвищенням рівня корпоративної

відповідальності та сталого розвитку у всіх сферах діяльності з метою забезпечення захисту навколишнього середовища та розвитку місцевих громад. Аналіз економічного впливу компанії здійснюється у розрізі сплаченої заробітної плати, податків та доданої вартості вздовж всього ланцюжка її створення.

Під час війни Coca-Cola в контексті забезпечення позитивного впливу на соціум створила фонд, кошти якого спрямовуються на відновлення безпечної води, відбудову інфраструктури, підтримку засобів до існування в сільському господарстві та надання прямої допомоги сім'ям, які її потребують [162].

Інтерпайп – компанія, яка забезпечує виробництво та експорт залізничної та трубною продукції на основі повного циклу, а тому впровадження Цілей сталого розвитку має стратегічне значення для самого підприємства та значні перспективи з позицій вирішення низки екологічних та соціальних проблем.

Компанія розпочала розроблення та реалізацію стратегії сталого розвитку з 2021 року. Стратегія була розроблена на основі комплексного підходу та передбачала збалансоване врахування всіх елементів сталого розвитку та їх впровадження на всіх рівнях управління та у всіх підрозділах [163].

Метінвест є членом Глобального договору ООН з 2010 року та дотримується в даний час Десяти принципів сталого розвитку, декларуючи ціль побудови етичного бізнесу. Метінвест отримав рейтинг у галузі екології, соціальної політики та корпоративного управління від двох агентств: MSCI та Sustainalytics. А в 2021 році Група Метінвест підписала Хартію зі сталого розвитку Всесвітньої асоціації виробників сталі [164].

Серед банків, що складають звітність зі стійкого розвитку, такі банки, як Укргазбанк (публікує звітність з 2018 року), ОTR Банк (головна компанія публікує звітність з 2006 р.), Банк Львів (публікує звітність з 2020 р.). Банки, відповідно до концепції суттєвості, мають на меті проводити оцінювання, по-перше, впливу тенденцій сталого розвитку на діяльність банків (фінанси банків), а також впливу діяльності банків на навколишнє середовище та соціум. Ключовим напрямом сприяння банками сталого розвитку є пропонування

бізнесу кредитів сталого розвитку, тобто на такі цілі як відновлювальна енергетика, охорона навколишнього середовища, ресурсо- та енергоефективність, медицина та охорона здоров'я, а в контексті війни та повоєнного відновлення – відновлення та реконструкція пошкодженої інфраструктури [165; 166; 167].

Українській промислові підприємства та інші економічні суб'єкти знаходяться на різних стадіях впровадження принципів Концепції сталого розвитку і можуть бути розділені на три групи:

перша група об'єднує підприємства, які демонструють значний прогрес та певні результати у реалізації Цілей сталого розвитку, що базується на управлінських практиках розроблення стратегії стійкого розвитку, складання звітності зі сталого розвитку та проведенні низки реформ переважної більшості функціональних сфер, які об'єднані Цілями сталого розвитку;

друга група представлена підприємствами, які демонструють фрагментарний підхід до реалізації Концепції і, наприклад, лише формально складають звітність зі стійкого розвитку та здійснюють окремі розрахунки;

третья група підприємств лише декларує інтеграцію принципів сталого розвитку.

Зважаючи на ситуацію, яка складається на рівні практики, питання імплементації Цілей сталого розвитку є актуальними для українських підприємств та потребують чітких рекомендацій, сформованих на основі узагальнення кращого досвіду.

На основі узагальнення досвіду зазначених вище компаній доцільно дати чіткі рекомендації щодо управління стійким розвитком.

Основою реалізації Концепції сталого розвитку на корпоративному рівні є орієнтація власників та менеджменту підприємства на активну імплементацію Цілей сталого розвитку на всіх рівнях та у всіх підрозділах підприємства.

Роль Наглядової Ради у цих процесах є визначальною, оскільки саме розуміння актуальності цих процесів членами Наглядової Ради стає основою

перетворення сталого розвитку як концепції та теорії у комплекс механізмів та інструментів корпоративної політики стійкого розвитку.

Наглядова Рада визначає склад комітетів, які на професійній основі відповідно до спеціалізації членів забезпечують формування політик забезпечення ефективного управління підприємством. Підприємству, яке орієнтується на імплементацію Цілей сталого розвитку, доцільно створити комітети, наприклад, зі стратегії, з інвестицій, промислової безпеки та екології. За умови використання дворівневої моделі управління створюється рада директорів, яка, як колегіальний орган, має повноваження визначати стратегію розвитку підприємства у розрізі всіх функціональних сфер діяльності та підрозділів. Орієнтація підприємства на реалізацію Цілей сталого розвитку визначає необхідність створення дирекції зі сталого розвитку. У разі використання однорівневої моделі управління рада директорів приймає на себе і функції нагляду, і стратегічні функції.

Так, Група Метінвест, яка має дворівневу систему управління та реалізує принципи сталого розвитку на системній основі на рівні Наглядової ради, сформувала комітети відповідно до визначених чотирьох напрямів: екологія та клімат, охорона праці та промислова безпека, управління персоналом та місцеві громади [164].

Дещо інший підхід демонструє компанія Інтерпайп, у якої однорівнева структура управління, однак у підпорядкуванні директорату знаходяться декілька комітетів, в тому числі комітет зі стратегії та інвестицій. У 2025 році в компанії запроваджено посаду директора з розвитку бізнесу [163].

Основою ефективного стратегічного управління стійким розвитком є компетенції ради директорів. Так, наприклад, в компанії Інтерпайп з 7 директорів питаннями сталого розвитку віднесено до повноважень лише трьох.

Саме на рівні Директорату як спеціалізований орган управління може бути створений ESG-комітет, функцією якого є розроблення та реалізація стратегії стійкого розвитку підприємства. ESG-комітет створено в компанії Інтерпайп [163].

Для прикладу, рада директорів компанії Астарта-Київ складається з шести директорів, з яких троє невиконавчих директорів виконують стратегічні та наглядові функції. Оперативні питання у повноваженнях виконавчих директорів.

На рівні корпоративного управління відбувається формування політики у сфері сталого розвитку, в рамках якої розробляється комплекс відповідних документів, зокрема, щодо природокористування та охорони довкілля, забезпечення прав людини, принципів ділового партнерства та кодекс етики [160].

В рамках проведення стратегічного аналізу задля формування інформаційної бази розроблення стратегії та обґрунтування комплексу заходів забезпечення її ефективної реалізації українські підприємства здійснюють:

по-перше, опис бізнес-моделі підприємства з позицій забезпечення функціонування, ефективного використання ресурсів та створення на цій основі цінності для всіх категорій зацікавлених сторін, а також з позицій створення внутрішніх умов для реалізації стратегії;

по-друге, оцінку ланцюга створення вартості з метою оптимізації всіх процесів основної та допоміжної діяльності;

по-третє, аналіз внеску підприємства у Цілі сталого розвитку;

по-четверте, представлення інноваційних та, зокрема, цифрових рішень компанії, а також ключових чинників забезпечення інноваційної активності в майбутньому, оскільки інновації для промислових підприємств є необхідністю та умовою конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Бізнес-модель підприємства є базисом формування економічних та соціальних цінностей, а також визначає екологічну відповідальність підприємства. В своїх звітах досліджувані українські підприємства, зокрема Група Метінвест та Астарта Україна, чітко представляють свою цінність для всіх категорій зацікавлених сторін: для співробітників, для споживачів, для кредиторів та інвесторів, для постачальників та підрядників, для місцевої громади та держави в цілому.

В рамках досягнення соціальних цілей підприємствами передбачається комплекс заходів, спрямованих на всебічний розвиток персоналу та підтримку його зацікавленості у підприємстві. На рівні управління підприємства декларують використання методів, що відповідають найкращим світовим практикам.

Формування системи мотивації персоналу та політики оплати праці, конструювання форм винагород та соціальної підтримки, оцінювання ефективності, планування професійного розвитку та наступництва, управління трудовими відносинами та удосконалення корпоративної культури – далеко не повний перелік заходів та інструментів реалізації цілей сталого розвитку за соціальною складовою.

Питання, на яких в даний час підприємства роблять акцент, стосуються формування політики у сфері прав людини відносно національного законодавства, а також забезпечення рівних можливостей та різноманітності. Для забезпечення прав людини на підприємстві створено декілька комунікаційних каналів, через які працівники мають змогу інформувати про порушення прав. Особливу увагу на промислових підприємствах приділяють формуванню системи навчання та розвитку. Інноваційні підходи за цим напрямом демонструє Група Метінвест, яка з 2024 року запровадила нові методи зміцнення професійної експертизи працівників. Серед іншого використовуються прискорені навчальні програми, перекваліфікація персоналу, навчання нових працівників, вдосконалення лідерських навичок керівників. А в 2020 році підприємство заснувало перший приватний гірничо-металургійний університет «Метінвест Політехніка».

В рамках конкретизації екологічних цілей промислові підприємства розглядають: завдання щодо зменшення негативного вуглецевого впливу на навколишнє середовище, оскільки вони дотепер використовують обладнання, яке функціонує на основі викопного палива. Серед інструментів слід розглядати заміну технологій задля зменшення викидів парникових газів, збільшення

споживання енергії з відновлювальних джерел, дотримання регламентів для існуючих виробничих процесів,

З позицій удосконалення управлінських рішень важливо запровадити оцінювання кліматичних ризиків.

В умовах війни підприємства активно реалізують різні програми підтримки місцевих громад у вигляді соціальних проєктів задля мінімізації впливу війни. Так, Група Метінвест за 2022–2024 роки реалізувала низку проєктів, спрямованих на допомогу захисникам, розвиток соціальної інфраструктури, підтримку медицини та надання гуманітарної допомоги на суму 258 млн дол. США.

В процесі оцінки викликів, загроз та ризиків відбувається традиційна класифікація та оцінювання ймовірності настання тих чи інших ризиків, зокрема, операційних, комерційних, фінансових, інших. Окремо проводиться ідентифікація та оцінювання стратегічних ризиків, до яких в умовах війни особлива увага, оскільки їх прояв може мати саму різну природу, однак ставити під загрозу реалізацію стратегії в цілому. До стратегічних ризиків слід в умовах війни відносити військово-політичну ситуацію, погіршення макроекономічних умов, зміни ринкових умов діяльності (попит, конкуренція, канали збуту тощо). Відповідно до прийнятої підприємством політики забезпечення стійкого розвитку виникають в сучасних умовах ризику сталого розвитку. До ризиків сталого розвитку, наприклад, компанія Метінвест відносить промислові ризику, ризику безпеки, ризику змін клімату, корпоративного шахрайства та комерційної корупції, перебоїв у функціонуванні інформаційних систем [164].

Узагальнюючи все вище викладене наведемо структурно-логічну схему та дамо характеристику моделі стратегічного управління стійким розвитком підприємств, яка сформувалась на українських підприємствах, що реалізують принципи сталого розвитку (рис. 2.3).

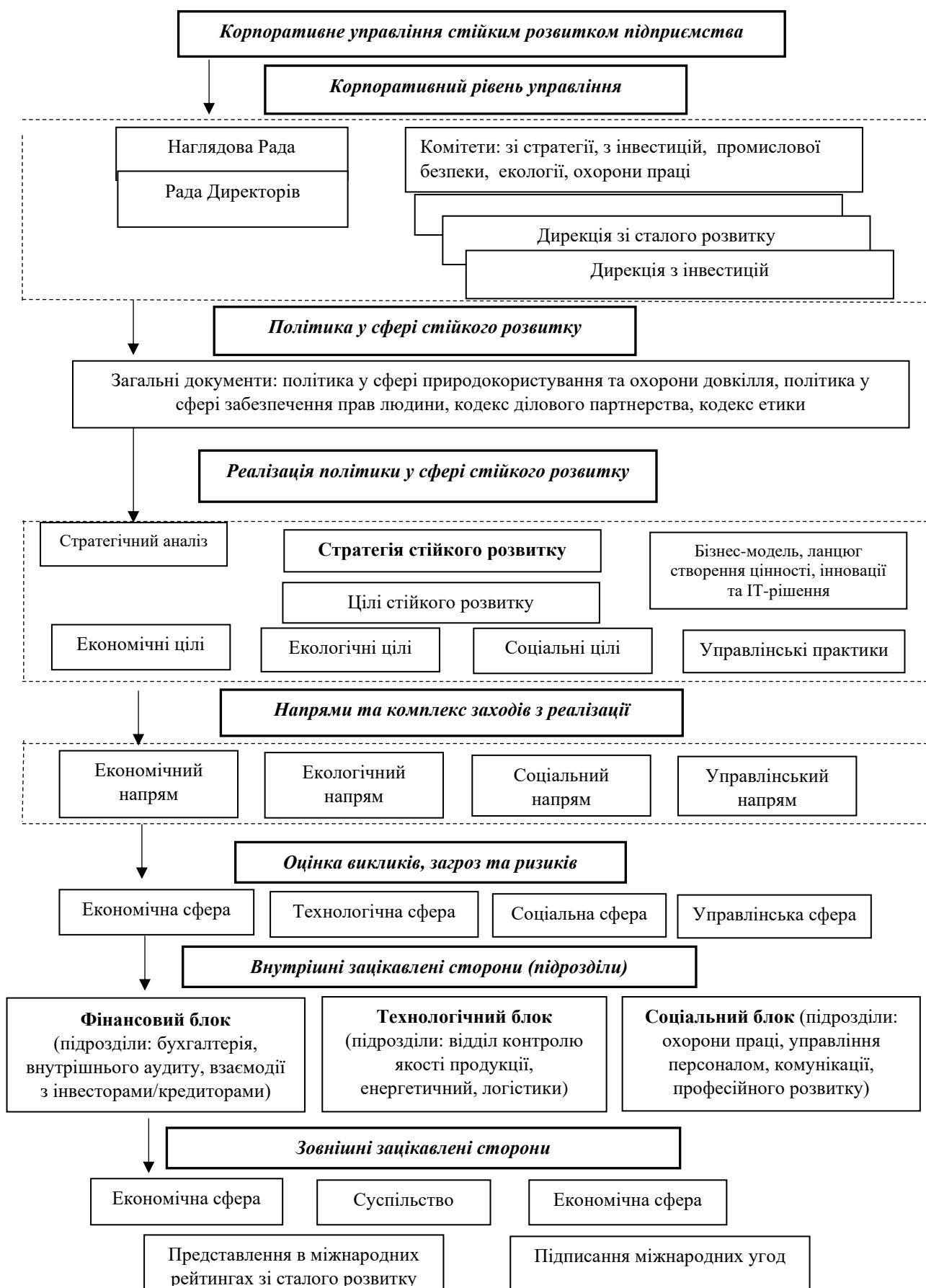


Рис. 2.3. Структурно-логічна схема системи стратегічного управління стійким розвитком підприємств

Джерело: розроблено автором.

Рішення щодо реалізації принципів сталого розвитку на найвищому корпоративному рівні приймають або Наглядова рада, або Рада директорів. Саме ці органи мають повноваження визначати довгостроковий вектор розвитку підприємства, в тому числі щодо втілення Цілей сталого розвитку у цілі розвитку підприємства. Оскільки процес впровадження принципів сталого розвитку є складним на підприємстві доцільно створити спеціалізовані структури управління, у формі директоратів, комітетів, які б на системній основі забезпечували розробку політики стійкого розвитку та координацію всіх заходів з її реалізації. Саме така інституційна структура управління стане основою стратегічного управління цілями стійкого розвитку на рівні підприємства.

Результатом слідування Цілям сталого розвитку на корпоративному рівні повинна стати політика у сфері стійкого розвитку. Політика має на меті встановлення принципів, визначення напрямів, спрямування зусиль всіх підрозділів та підпорядкування всіх процесів цілям досягнення стану організаційної стійкості у довгостроковому вимірі на основі економічних, соціальних та екологічних показників. Сформульована політика має втілення в документах, які у сукупності є формальною основою розподілу відповідальності структурних підрозділів та посадових осіб. Політика у сфері стійкого розвитку може включати екологічну політику, соціальну політику, політику взаємодії із зацікавленими сторонами, політику управління ризиками, кодекс ділового партнерства, кодекс корпоративної етики. Додатково на підприємствах доцільно розробляти програми енергоефективності та ресурсозбереження, програми корпоративної соціальної відповідальності, програми розвитку кадрового потенціалу.

Реалізація політики у сфері стійкого розвитку відбувається шляхом розроблення відповідної стратегії та комплексу заходів її виконання.

Стратегія стійкого розвитку поєднує економічні, екологічні, соціальні цілі та управлінські практики, які формулюються на основі стратегічного аналізу стійкого розвитку, супроводжується змінами бізнес-моделі, потребують комплексних інновацій та ІТ-рішень. Заходи з виконання стратегії стійкого

розвитку обґрунтовуються за основними напрямками: економічним, екологічним, соціальним та управлінським.

Важливою складовою управління стійким розвитком підприємства є оцінка ризиків. Виклики за певних умов набувають ознак загроз, а отже формують ризики. Ризики доцільно оцінювати у розрізі основних складових тобто ризики економічної, технологічної, соціальної та управлінської сфер. Слід зазначити, що частина викликів та загроз містяться у зовнішньому середовищі, а частина може мати внутрішнє джерело виникнення.

Таким чином, підприємства, які стали на шлях імплементації Цілей сталого розвитку, здійснюють це, перш за все, через удосконалення системи управління, а саме: створюють відповідні організаційні умови шляхом структурних змін, розробляють чіткі формальні та правові умови, враховують економічні, екологічні, соціальні та управлінські цілі в процесі розроблення та реалізації стратегії, враховують кризові умови та балансують інтереси внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін.

Важливим підтвердженням формування системи стратегічного управління стійким розвитком для підприємств є складання нефінансової звітності, на підставі якої можливо провести відповідний аналіз та сформуванню інформаційну основу для розроблення стратегії та комплекс заходів її імплементації.

Основні положення імплементації Цілей сталого розвитку в систему стратегічного управління, обґрунтовані автором дисертації, наведено в статті [168].

Дослідження прикладних аспектів стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств проведемо на прикладі підприємств металургійної галузі (додаток Г), оскільки:

по-перше, металургійні підприємства є системоутворюючими не лише промисловості України, а й всієї національної економіки;

по-друге, це ті підприємства, для яких впровадження принципів стійкого розвитку має велике значення через їх масштабний вплив на навколишнє середовище.

Ключовими проблемами проведення аналізу стійкого розвитку підприємств можна назвати:

по-перше, відсутність єдиних підходів до формування інформації зі стійкого розвитку, оскільки у звітах різних підприємствах представлена досить різна інформація;

по-друге, показники, які характеризують різні складові стійкого розвитку мають різні одиниці вимірювання.

Вирішення першої проблеми здійснюється за рахунок використання обмеженої кількості показників, які не будуть повноцінно відображати процеси. А для вирішення другої проблеми економісти здійснюють процедуру нормалізації показників – через приведення до єдиної шкали від 0 до 1.

Для проведення узагальненого аналізу стійкого розвитку підприємств та розрахунку інтегрального індексу використовуються методики, наведені в статтях [120; 121; 169; 170].

Інтегральний індекс стійкого розвитку підприємства розраховується за формулою:

$$IR_i = \sum_{j=1}^n W_j * N_{ij} ,$$

де  $IR_i$  – інтегральний рівень стійкості для  $i$ -го підприємства;

$W_j$  – ваговий коефіцієнт показника;

$N_{ij}$  – нормалізоване значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства статтях [120; 121; 169; 170].

Для кожного часткового показника  $x_{ij}$  проводиться нормалізація методом мінімум-максимум, що зводить різнорозмірні показники до єдиної шкали [0; 1]. Для показників-стимуляторів застосовують формулу:

$$N_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j^{min}}{x_j^{max} - x_j^{min}} ,$$

$x_j^{max}, x_j^{min}$  – максимальне та мінімальне значення показника у вибірці.

Для показників-дестимуляторів використовують вираз:

$$N_{ij} = \frac{x_j^{max} - x_j}{x_j^{max} - x_j^{min}}$$

Практична інтерпретація результатів інтегральної рівня стійкості здійснюється на основі шкали значень:

0,0 - 0,3 – критично низький рівень стійкого розвитку;

0,3 - 0,5 – низький рівень;

0,5 - 0,7 – середній рівень;

0,7 - 1,00 – високий рівень стійкого розвитку статтях [120; 121; 169; 170].

Наведені дані свідчать про значний вплив війни на функціонування та основні результати діяльності досліджуваних підприємства. Підприємства зберегли свій потенціал, відновили діяльність та певним чином адаптувались до воєнного часу.

Так, Група Інтерпайп мала суттєве скорочення показників в 2022 році. Аналіз показників стійкого розвитку за економічною складовою показав суттєве скорочення виробництва сталі (на 38,8 % порівняно з 2021 роком) і загалом обсягів реалізації продукції, виручки (на 14% порівняно з 2021 роком), капітальних інвестицій (на 66,7%). Впродовж 2023–2024 років відстежувалась певна стабілізація діяльності та позитивна динаміка більшості показників. Виробництво сталі зросло до 834 тис. тонн у 2024 році, а загальна виручка досягла 1050 млн дол. США. Водночас ЕВІТДА у 2024 році майже в півтора рази перевищувала показник 2021 року, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та здатність компанії генерувати прибуток навіть в умовах нестабільності.

За екологічною складовою мали місце неоднозначні тенденції: з одного боку, у 2022–2023 роках відбулося скорочення обсягів споживання енергії, викидів парникових газів, водозабору та утворення відходів, що частково пояснюється зниженням виробничої активності. З іншого боку, у 2024 році зі

зростанням обсягів виробництва спостерігається певне збільшення енергоспоживання, викидів CO<sub>2</sub> та обсягів відходів. Разом із тим компанії вдалося зберегти позитивну динаміку щодо підвищення ефективності використання водних ресурсів, про що свідчить зниження показника водоємності діяльності.

Соціальна складова стійкого розвитку впродовж досліджуваного періоду демонструвала відносно стабільний стан: після скорочення чисельності працівників у 2022–2023 роках у 2024 році зафіксовано незначне зростання кількості персоналу. Водночас позитивною тенденцією є зменшення коефіцієнта плинності кадрів з 19,42 % у 2021 році до 15,47 % у 2024 році, що свідчить про підвищення стабільності трудового колективу. Разом із тим знижується інтенсивність навчання персоналу: середня кількість годин навчання на одного працівника скоротилася зі 153 до 76 годин, що може негативно вплинути на розвиток людського капіталу в довгостроковій перспективі. Водночас підприємство підтримує високий рівень залучення працівників до процедур оцінювання результативності та планування кар'єрного розвитку.

Загалом підприємство адаптувалось до умов воєнного часу та зберігає передумови для виходу на траєкторію стійкого розвитку у повоєнний період. У цьому контексті важливими є: посилення інвестиційної активності, підвищення енергоефективності виробництва, скорочення екологічного навантаження та розвитку людського капіталу як ключового ресурсу довгострокового розвитку підприємства.

Ще більш суттєвим був вплив війни і на діяльність Групи Метінвест, яка втратила виробничі потужності та мусила докладати максимум зусиль для збереження кадрового та виробничого потенціалу.

Показники економічної складової в 2022 році складали 26-46% від значень показників 2021 року. Виробництво коксу зменшилося з 4551 тис. тонн у 2021 році до 1653 тис тонн у 2022 році (що складало всього 36,32% рівня 2021 року); виробництво сталі скоротилося майже у чотири рази – з 9533 до 2918 тис. тонн у 2022 році. Аналогічна тенденція спостерігається щодо фінансових результатів:

виручка знизилася з 18,0 млрд дол. США до 8,05 млрд дол. США, а EBITDA – з 7,04 млрд дол. США до 957 млн дол. США. Обсяги капітальних інвестицій також скоротилися з 1280 млн дол. США у 2021 році до 235 млн дол. США у 2024 році. Незважаючи на це, у 2024 році спостерігаються ознаки стабілізації економічної діяльності, зокрема незначне зростання виробництва сталі, виручки та EBITDA порівняно з 2023 роком.

За соціальною складовою ситуація виглядала більш, ніж нестабільно. Чисельність працівників в Україні скоротилася з 86 тис. осіб у 2021 році до 74 тис. осіб у 2022 році. Водночас спостерігається високий рівень плинності кадрів, який у 2024 році досяг 30 %. Кількість звільнених працівників залишалася значною протягом усього періоду дослідження. Особливу увагу привертає зростання кількості загиблих працівників, що є наслідком воєнних дій та створює суттєві соціальні ризики для підприємства. Попри складні умови, компанія продовжувала інвестувати у розвиток людського капіталу. Кількість навчальних сесій упродовж досліджуваного періоду залишалася на високому рівні та становила понад 59 тис. у 2024 році. Це свідчить про збереження пріоритетності професійного розвитку персоналу як важливого елементу довгострокової стійкості підприємства. Разом з тим витрати на навчання скоротилися порівняно з довоєнним періодом.

Динаміка екологічних показників характеризується скороченням екологічного навантаження на довкілля, що значною мірою зумовлено зменшенням масштабів виробництва. Прямі викиди парникових газів знизилися з 18,5 млн тонн CO<sub>2</sub>-еквіваленту у 2021 році до 7,6 млн тонн у 2024 році. Аналогічно скоротилися обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферу, забору води, утворення відходів та споживання енергії. Пряме споживання енергії зменшилося майже у чотири рази порівняно з 2021 роком. Водночас позитивна динаміка екологічних показників частково пояснюється зниженням виробничої активності, а не лише підвищенням екологічної ефективності. Витрати на охорону довкілля після різкого скорочення у 2022 році залишалися відносно стабільними та становили близько 170 млн дол. США у 2024 році.

Негативною тенденцією є зменшення обсягів перероблених відходів з 232 млн тонн у 2021 році до 16 млн тонн у 2024 році, що свідчить про послаблення процесів циркулярного використання ресурсів.

Загалом Група Метінвест зіткнулась з масштабними та комплексними викликами, які призвели до суттєвого погіршення стану та стійкості функціонування підприємства за всіма складовими.

Після нормалізації фрагментарних показників за методом min-max та розрахунку часткових індексів отримуємо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

## Часткові індекси стійкого розвитку підприємств

Підприємства / Роки	Економічна стійкість	Екологічна стійкість	Соціальна стійкість	Інтегральний індекс
Група Інтерпайп				
2021	0,800	0,114	0,968	0,627
2022	0,203	0,825	0,316	0,448
2023	0,386	0,902	0,402	0,563
2024	0,723	0,691	0,453	0,622
Група Метінвест				
2021	1,000	0,375	0,825	0,733
2022	0,151	0,806	0,521	0,493
2023	0,020	0,901	0,463	0,461
2024	0,037	0,857	0,261	0,385

Джерело: розраховано автором.

Найвищий рівень стійкості підприємства мали в 2021 році. Після початку війни відбулось падіння рівня стійкості за всіма складовими. Отримані результати свідчать, що загальний рівень стійкого розвитку підприємств суттєво залежав від економічної складової, яка зазнала найбільших втрат внаслідок воєнних дій. Одночасно високі значення екологічного індексу в останні роки не слід інтерпретувати виключно як підвищення екологічної ефективності, оскільки вони значною мірою зумовлені скороченням масштабів виробництва. Соціальна стійкість також знижувалась порівняно з довоєнним періодом.

### 2.3. Моніторинг ключових чинників стійкого розвитку промислових підприємств в умовах війни та через призму завдань повоєнного відновлення

Стійкий розвиток компанії є важливим завданням корпоративного управління, однак об'єктом управління є не лише складові, а й ключові чинники, які впливають на активність цих процесів. Складність та багатогранність процесів стійкого розвитку підприємств визначає необхідність дослідження комплексу чинників, які традиційно поділяють на внутрішні та зовнішні, прямого та опосередкованого впливу тощо. Крім того, їх пропонується розглядати з точки зору вибудовування причинно-наслідкових залежностей між окремими чинниками, їх групами та відповідними елементами стійкого розвитку.

Ідентифікація чинників стійкого розвитку дає можливість:

по-перше, визначити їх загальний перелік та здійснити групування;

по-друге, оцінити характер впливу тих факторів, дія яких є прямою та найбільш суттєвою, та визначити ключові загрози та можливості;

по-третє, провести дослідження прояву окремих чинників під час війни.

Так, Верхоглядова Н. І., Лисенко Ю. В., Кононова І. В. [171], а також Кравченко М. О. Прудкий В. В. [126] розглядають зовнішні (загальноекономічні, ринкові та інші) та внутрішні (операційні, ринкові та інвестиційні) чинники впливу на розвиток підприємства. Детальну класифікацію всіх чинників наведено в статті Касич А. О., Бурківська В. А. [172]. Пшенична М.В., Вінницький І.А. розглядають зовнішні чинники з позицій ресурсного підходу [173]. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. аналізують фінансову стійкість підприємства, однак зосереджують свою увагу на аналізі механізму та характеристики впливу чинників [174]. Ковтун О.А. не лише наводить перелік ключових зовнішніх та внутрішніх чинників стійкого розвитку, а й розглядає їх причинно-наслідкові залежності [175]. Бойко В.В., Куїмова А.С. зазначають, що різні фактори на різних стадіях життєвого циклу підприємства визначають стійкість розвитку підприємства [176].

Основні пропозиції щодо врахування впливу різних чинників на стратегічний розвиток підприємства наведено в статтях [177; 178; 179 ].

Загалом слід відзначити, що науковці пропонують різноманітні підходи до класифікації факторів, а тому й виокремлення факторів, й їх ранжування слід здійснювати з урахуванням конкретних умов дослідження. Особливої уваги в умовах України потребує дослідження впливу війни, яка визначає і макроекономічні тенденції, і політичні виклики, і демографічні проблеми, що не може не впливати на функціонування промислових підприємств.

Війна стала ключовим негативним фактором сталого розвитку підприємства та країни в цілому, перш ніж представити вплив чинників стійкого розвитку підприємств прямої дії розглянемо ключові наслідки війни, які мають прояв на рівні макроекономічних процесів та суттєво впливають на стійкість розвитку промислових підприємств.

Індекс ВВП відображає масштаби втрати економіки України, які фактично за 2022 рік склали 29%. Незважаючи зростання ВВП в 2023 році на 4% порівняно з 2022 роком, на 2% в 2024 та 2025 роках, загалом масштаби втрати економічного потенціалу країни складають майже третину величини ВВП 2021 року (рис. 2.4).

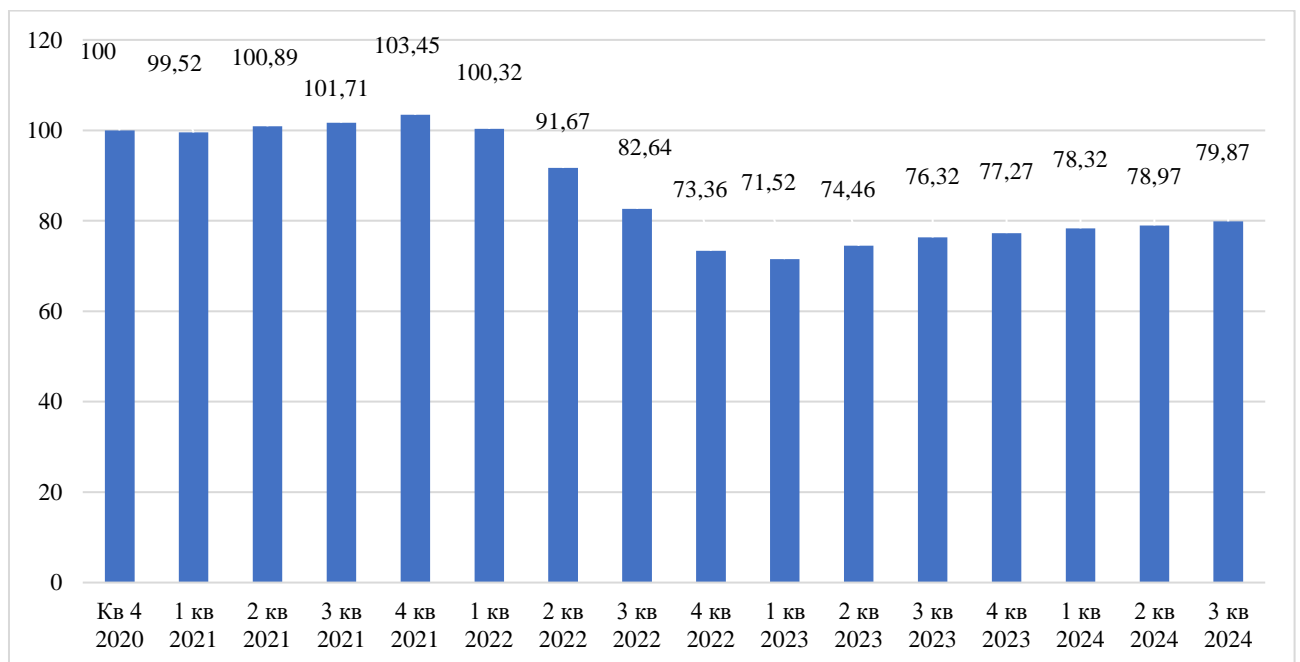


Рис. 2.4. Реальний ВВП (базисні квартальні індекси відносно 2020 р.)

Джерело: побудовано автором за даними [143].

Інфляція, незважаючи на певне зниження в другій половині 2023 та першій половині 2024 року залишалась досить високою 10-27% (рис. 2.5).

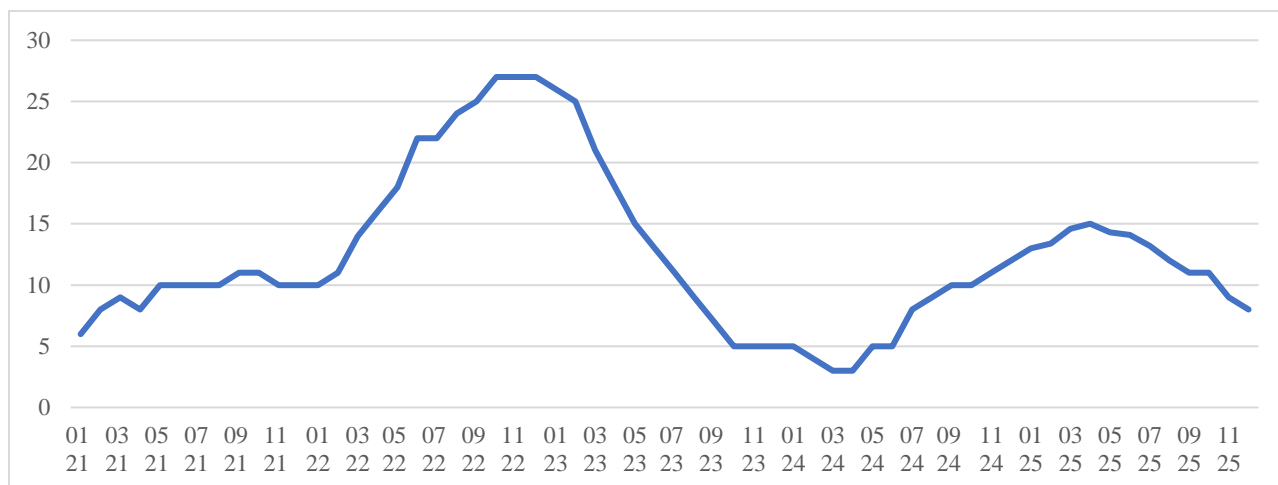


Рис. 2.5. Інфляція в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [143].

Прискорення інфляції з початку війни підвищило рівень непрогнозованості економічних результатів діяльності підприємств, а отже їх спроможність забезпечувати стійкий розвиток. Інфляція найбільшою мірою проявлялась в цінах на енергоносії, а тому відразу впливала на цінові характеристики більшості найменувань промислової продукції.

Уряд України впродовж всіх років війни намагається підтримувати відносну макроекономічну стабільність, стримуючи інфляцію засобами валютно-фінансової політики, підтримуючи облікову ставку та здійснюючи валютні інтервенції. Однак вся діяльність уряду відбувається в умовах значного перевищення витрат над доходами, що створює умови нестабільності (рис. 2.6).

Вживання України в таких умовах забезпечувалось за рахунок іноземної допомоги, загальна величина якої станом на 31 жовтня 2024 представлена на рис. 2.7.

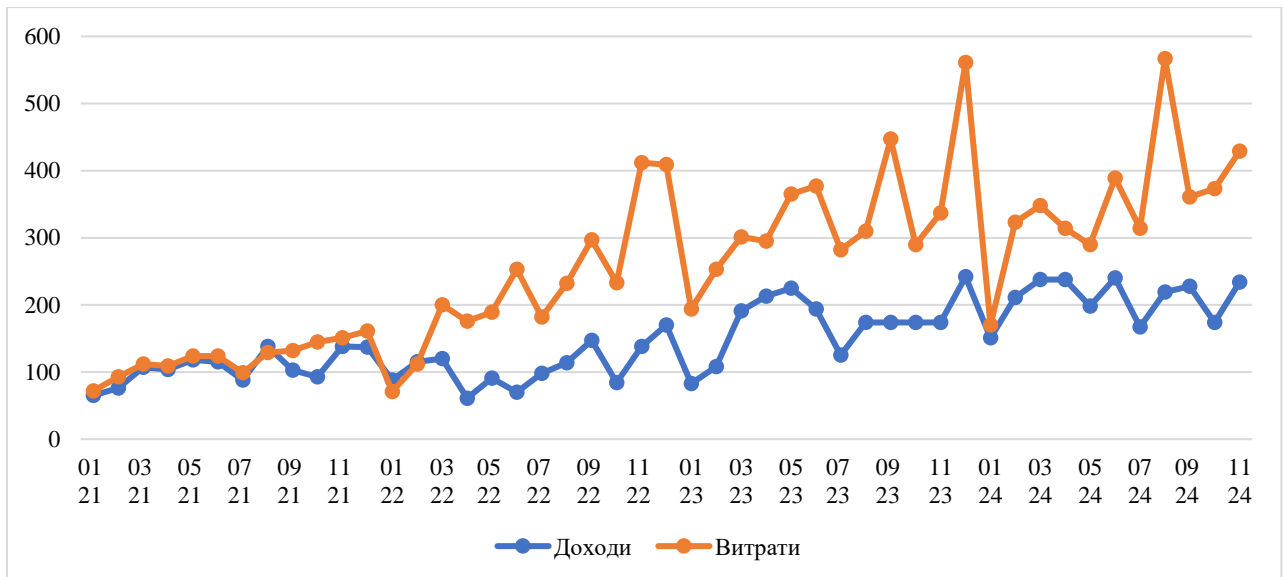


Рис. 2.6. Витрати уряду України (у мільярдах українських гривень)

Джерело: побудовано автором за даними [143].

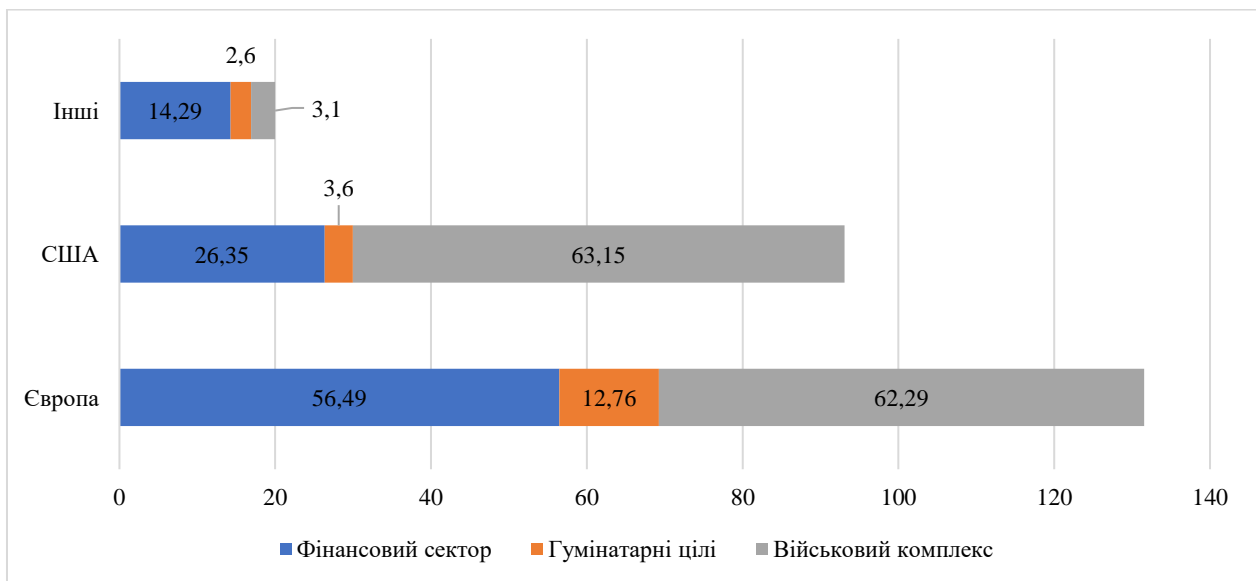


Рис.2.7. Іноземна допомога Україні відповідно до цілей використання

Джерело: побудовано автором за даними [180].

Величина іноземної допомоги на військові цілі перевищила 120 млрд дол США і це без урахування 132 млрд дол, які спрямували країни Європи, на підтримку біженців з України.

Ще один макроекономічний індикатор нестійкого розвитку промисловості й економіки України в цілому – це постійний торговельний дефіцит.

Імпорт перевищував експорт і до війни, а після її початку величина дефіциту збільшилась (рис. 2.8).

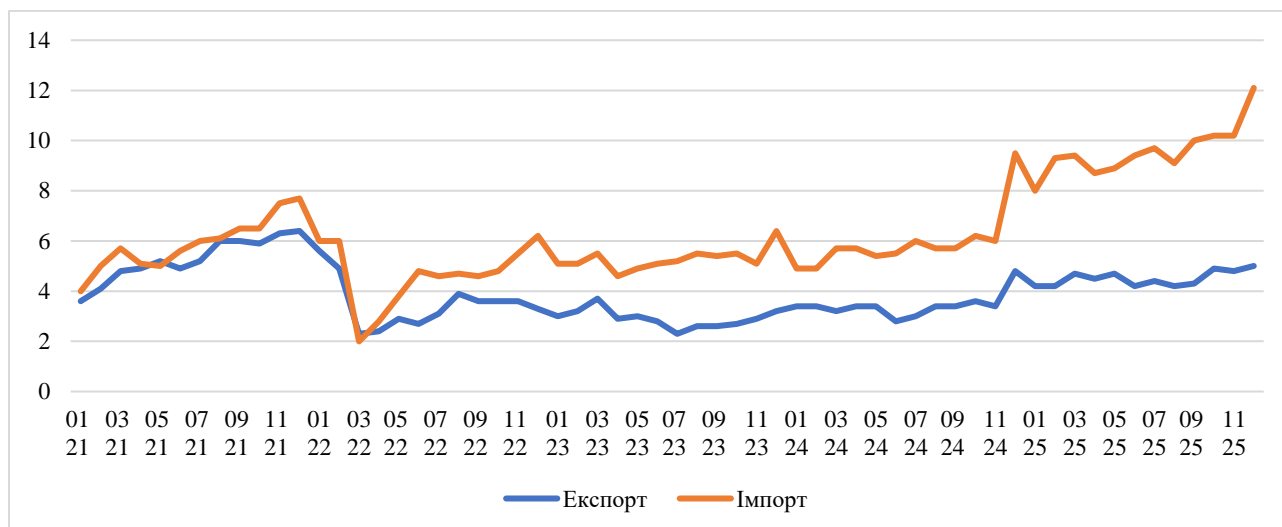


Рис. 2.8. Експорт та імпорт України, млрд дол США

Джерело: побудовано автором за даними [143].

В структурі експорт з початку війни частка продукції металургії зменшилась, через скорочення виробництва, а частка агропродукції збільшилась, незважаючи на порушення логістичних каналів.

Збільшення дефіциту торговельного балансу є додатковим тиском на процеси інфляції через нестабільний валютний курс. Курс гривні відносно долара США з початку війни зріс з 28,5 до 43,2 грн за дол США, або на 51,6% (рис. 2.9).

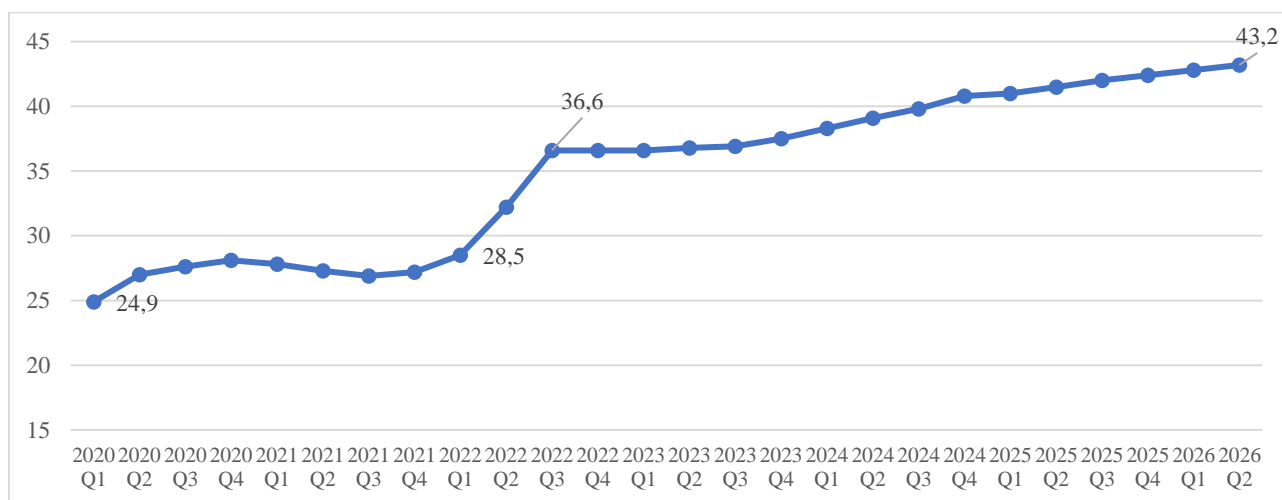


Рис. 2.9. Середній курс грн/дол. США впродовж 2020-2026 років

Джерело: побудовано автором за даними [143].

Важливим узагальнюючим показником умов функціонування підприємств є Індекс очікувань ділової активності, який характеризує не лише поточні, а переважно прогнозні настрої бізнесу. Незважаючи на війну, як свідчать дані, наведені на рис. 2.10, індекс очікувань промислових підприємств знаходиться на рівні понад 50 пунктів, що означає загалом позитивні очікування щодо розширення ділової активності.

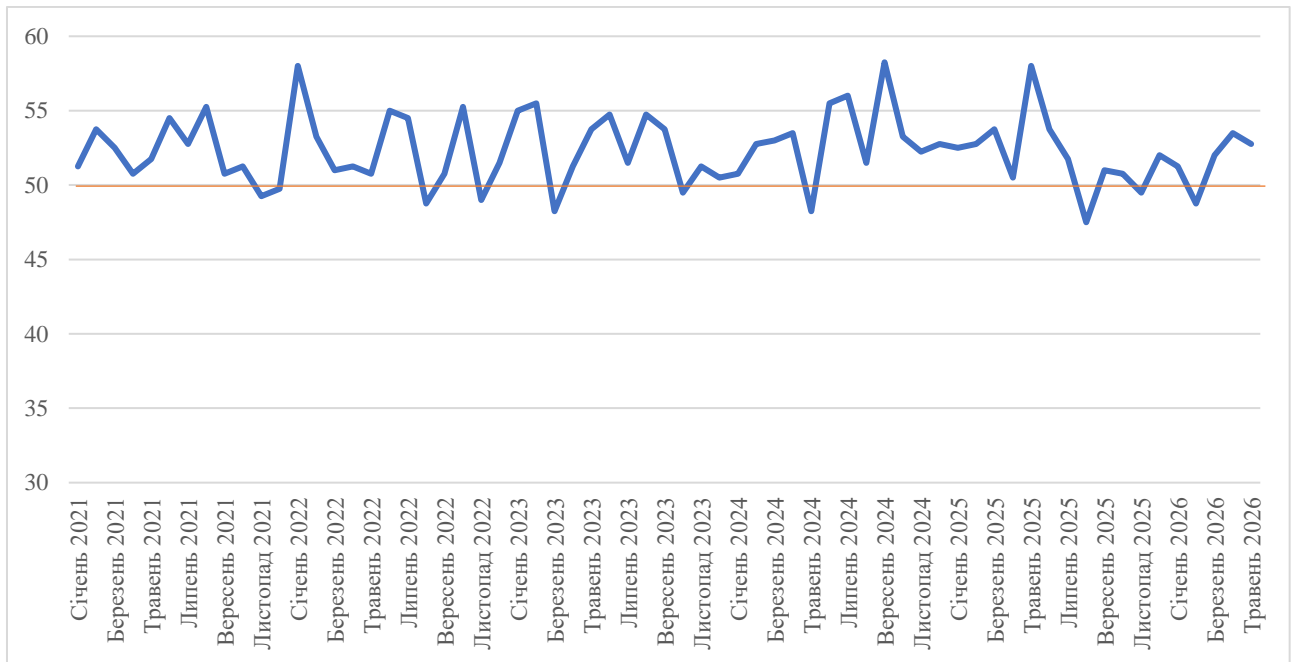


Рис. 2.10. Загальний індекс очікувань ділової активності промисловості України

Джерело: побудовано автором за даними [180; 181]

З іншої точки зору, значення індексу очікувань впродовж всього досліджуваного періоду більшою мірою перевищувало значення 50 пунктів, а це свідчить про те, що бізнес традиційно позитивно дивиться в майбутнє.

Таким чином, війна має негативний прояв у всіх основних макроекономічних показниках, що загалом суперечить позитивним очікуванням бізнесу щодо ділової активності. В таких екстремальних умовах основою розуміння управління стійким розвитком має стати дослідження безпосередньо тих внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають безпосередньо на складові стійкого розвитку. Для розуміння причинно-наслідкових залежностей між

факторами та складовими сталого розвитку в якості інструмента аналізу пропонується матриця впливу факторів на складові стійкого розвитку підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Матриця впливу факторів на складові стійкого розвитку підприємства

Фактори	Економічні	Екологічні	Соціальні	Управлінські
1	2	3	4	5
<b>Зовнішні</b>				
Економічні	- макроекономічна ситуація; - рівень інфляції; - валютні курси	-зелені інвестиції; - можливості фінансування екологічних проєктів;	- рівень доходів населення; - зміни попиту та поведінки споживачів;	- державна економічна політика
Соціальні	- формування попиту на продукцію та послуги підприємства; - зміна споживчих переваг і ринкової поведінки; - забезпечення підприємства трудовими ресурсами;	- зростання екологічної свідомості споживачів; - підвищення вимог суспільства до екологічної відповідальності бізнесу; - популяризація принципів сталого споживання	- демографічна ситуація; - міграційні процеси; - рівень освіти; - культурні цінності	- необхідність адаптації стратегії до соціальних змін; - розвиток HR-менеджменту та системи управління персоналом; - формування соціально відповідальної моделі управління; - посилення ролі корпоративної культури та репутаційного менеджменту
Екологічні	- обсяг необхідних інвестицій в інновації; - зростання витрат на екологічну модернізацію виробництва; - необхідність впровадження ресурсозберігаючих технологій; зміна структури витрат підприємства	- зміни клімату; - екологічні ризики; - посилення вимог до екологічної безпеки продукції та виробництва; - скорочення викидів, відходів та енергоспоживання; - розвиток циркулярної економіки; - використання відновлюваних джерел енергії.	- підвищення вимог суспільства до екологічної безпеки; - формування екологічної культури працівників і споживачів; - покращення умов праці та безпеки персоналу;	- необхідність інтеграції екологічної політики у стратегічне управління; - впровадження ESG-принципів та систем екологічного менеджменту; - розвиток екологічного ризик-менеджменту; - посилення прозорості та екологічної звітності

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Політико-правові	- державна економічна політика	- екологічне законодавство; - екологічні стандарти	- політична стабільність	- державна підтримка інновацій та бізнесу
<b>Внутрішні</b>				
Виробничо-фінансові	- фінансова стійкість; - інвестиційна політика;	- інноваційна активність підприємства	- ефективність використання трудових ресурсів	- ефективність системи управління; - рівень цифровізації управління
Технологічні	- ресурсоефективність виробництва; - рівень енергоспоживання; - підвищенню якості продукції та послуг; - скороченню виробничих втрат і браку	- рівень екологічної відповідальності підприємства; - управління відходами та викидами; - впровадження екологічно безпечних технологій.	- покращення умов і безпеки праці; - розвиток цифрових компетентностей працівників; - підвищення рівня професійної підготовки персоналу; - створення нових робочих місць у сфері цифрових технологій	- підвищення прозорості бізнес-процесів; - удосконалення системи управління ризиками; - інтеграцію цифрових платформ та smart-систем управління.
Кадрові	- рівень мотивації працівників; - умов праці	- інноваційна активність працівників	- кваліфікація персоналу; - навчання; - плинність кадрів	- здатність персоналу до адаптації та навчання
Управлінські	- ефективне використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів; - підвищення продуктивності та результативності діяльності; - оптимізацію витрат і бізнес-процесів	- контроль використання ресурсів та енергоспоживання; - зниження рівня відходів і негативного впливу на довкілля; - інтеграцію принципів циркулярної економіки	- корпоративна культура; - забезпечення професійного розвитку та навчання працівників;	- якість системи корпоративного управління; - рівень прозорості та ефективності управлінських процесів; - здатність підприємства до стратегічного розвитку; - гнучкість та адаптивність організаційної структури

Джерело: розроблено автором.

Розуміння впливу тих чи інших чинників та складові стійкого розвитку дозволяє визначити фокус моніторингу процесів стійкого розвитку підприємств.

Практичне впровадження Концепції сталого розвитку залежить від дії низки факторів (перешкод чи драйверів), які уповільнюють або пришвидшують перехід до принципів сталого розвитку, а також осмислення яких і має бути основою практичної імплементації на рівні корпоративного менеджменту.

Серед найбільш суттєвих зовнішніх факторів слід вказати наступні:

*1. Державна регуляторна політика щодо Цілей сталого розвитку.*

Основою впровадження Цілей сталого розвитку є, перш за все, державна політика щодо вирішення соціальних, екологічних та інших проблем, які набули глобального поширення. Уряди країн несуть відповідальність за сприяння сталому розвитку, шляхом розроблення національних концепцій та програм, заохочення прогресу у сфері сталого розвитку інструментами податкової політики, екологічного регулювання, тощо. Однак успішна реалізація знаходиться на корпоративному рівні. Відсутність або слабкість регуляторної підтримки з боку держави буде суттєвою перешкодою імплементації Цілей сталого розвитку. У випадку, коли уряди впроваджують суворіші вимоги щодо звітності зі сталого розвитку, а також використовують податкові пільги та державне фінансування для підприємств, які розвивають чисті технології та використовують відновлювальну енергію, підприємства все частіше переходять до реалізації Цілей сталого розвитку.

В даний час більшість країн світу зосередили свою увагу на екологічних цілях, віддаючи пріоритет у використанні відновлювальної енергії, використанню зелених технологій у промисловості та транспорті.

Індикатором ефективності державної політики та прогресу у сфері сталого розвитку є Індекс ЦСР, який в Звіті за 2025 рік відображав результати аналізу 126 показників для 167 країн. Індекс ЦСР охоплює всі 17 Цілей, дозволяє оцінити прогрес різних країн світу. Лідерами за Індексом ЦСР 2025 року є, перш за все, європейські країни (Фінляндія, Швеція, Данія, Німеччина, Франція, Австрія) на 19-му місці Японія, на 25-му – Канада. Україна в загальному рейтингу зайняла 42 місце. Однак є й негативні сигнали, так, за даними 2026 року свідчить, що лише за 17% цілей спостерігається прогрес. А на глобальному рівні жодна з 17

цілей наразі не досягається до 2030 року. Негативною подією 2025 року став вихід США з Паризької кліматичної угоди. І все ж, в даний час більшість країн світу демонструють відданість Цілям сталого розвитку, адже 190 з 193 країн взяли участь в огляді та представили свої пріоритети та плани реалізації ЦСР [182].

2. *Конкуренція, попит ринку та ціновий тиск.* Дія ринкових факторів може мати суперечливий вплив. Цінова конкуренція в короткостроковому періоді часу визначає в якості пріоритету для компаній – зниження витрат та максимізація прибутку. Загострення конкуренції, що супроводжується використанням цін в якості основного джерела конкурентних переваг, призводить до відтермінування ініціатив у сфері сталого розвитку. Аргумент, що «компанії з високими рейтингами ESG стикаються з нижчими фінансовими ризиками та мають кращий доступ до інвестиційних ресурсів» [183] на певних етапах не стає вагомим, адже має реальні обмеження. Питання конкуренції є особливо важливим для підприємств на ранніх етапах життєвого циклу, а тому не всі підприємства спроможні вже на ранніх етапах реалізувати Цілі сталого розвитку.

З іншої точки зору, сталий розвиток пов'язаний з використанням ресурсозберігаючих технологій та альтернативних джерел енергії, а відтак зменшенням питомих витрат матеріалів, енергії, води, що стає основою досягнення вищого рівня операційної ефективності. Відповідно підприємства-конкуренти, які активно рухаються в напрямку підвищення ефективності використання ресурсів стають тим прикладом конкуренції, що сприяє поширенню практик сталого бізнесу.

Також, слід відзначити зрушення у попиті, коли споживачі надають пріоритет тим компаніям, які є соціально-відповідальними та реалізують Цілі сталого розвитку, тій продукції, яка є екологічно-чистою та безпечною. Зміни у попиті споживачів слід вважати додатковим стимулом поширення практик сталого бізнесу.

До чинників конкуренції слід віднести репутацію та бренд компанії. В умовах, коли принципи сталого розвитку декларуються, як позитивний драйвер

суспільного розвитку, їх дотримання сприяє іміджу, репутації та розвитку бренду компаній. Довіра споживачів до соціально-відповідальних компаній вища і це стає додатковим стимулом поширення практик сталого бізнесу.

В останні роки журнал Time та компанія Statista складають рейтинг 500 найбільш сталих компаній світу. Однак серед компаній, які посіли високі місця переважають цифрові послуги, банківська справа, консалтинг, комунікації та дослідження. З виробників в 20-ці кращих слід вказати лише компанію Siemens, компанію GEA (виробник машин та обладнання для різних галузей) та компанію ABB (виробник технологій з електрифікації та автоматизації) [184].

Українські підприємства, які виходять на міжнародні ринки опиняються в складній ситуації, оскільки вони, з одного боку, потребують зниження витрат та ціни, щоб витримати цінову конкуренцію, а з іншого боку, вже повинні відповідати глобальним тенденціям та вимогам щодо застосування практик сталого розвитку.

*3. Глобальна економічна та політична нестабільність.* Людство впродовж другого десятиліття XXI століття зіткнулось з низкою складних проблем - пандемія, війни, економічні та енергетичні кризи, інфляція, загальна геополітична нестабільність. Зазначені проблеми актуалізували для багатьох компаній завдання виживання, адаптації до нових умов, а питання подальшої імплементації принципів сталого розвитку ставили на паузу.

Війни призводять до масштабної міграції населення із зон конфліктів, знищення інфраструктури, загострення екологічних проблем, порушення ланцюгів постачання продукції, зміни цін на енергоносії, а отже на економічну активність, переорієнтацію ресурсів з довгострокових Цілей сталого розвитку на антикризове управління.

За оцінкою Всесвітнього економічного форуму головним ризиком глобальної стабільності є збройні конфлікти (проксі-війни, громадянські війни, державні перевороти, тероризм тощо). На другому місці ризиків аналітики називають природні катаклізми, оскільки зміни клімату стають все очевиднішими і екстремальні погодні явища, як результат використання

викопного палива, зустрічаються все частіше. На третьому місці серед загроз - геоекономічна конфронтація (санкції, тарифи, перевірка інвестицій), що буде зумовлювати загострення конкуренції на ринках переважної більшості продукції [185].

*4. Залученість всіх категорій зацікавлених сторін.* Цілі сталого розвитку є настільки комплексними та багатограними, що їх реалізація потребує залучення, співпраці, взаємодії суспільства, бізнесу, місцевих громад та державних установ.

*5. Промислова революція XXI століття,* яка відкрила новий етап у розвитку промисловості за рахунок масштабної цифровізації. Вплив Індустрії 4.0 на сталий розвиток проявився у пошуку моделей сталого розвитку, у впровадженні циркулярної економіки та намаганні досягнути максимального потрійного результату [186; 187].

В умовах Індустрії 4.0 створюються умови для підвищення рівня ресурсоефективності, удосконалення організаційних структур, підвищення ефективності виробництва та автоматизація процесів; розвиток інноваційних бізнес-моделей і цифрової економіки; оптимізації управління підприємствами та інфраструктурою.

Для розуміння впливу технологій Індустрії 4,0 на складові стійкого розвитку підприємства було розроблено комплексний перелік механізмів впливу базових технологій та smart-технологій у розрізі складових стійкого розвитку (додаток Д).

Технології індустрії 4.0 мають значний потенціал позитивного впливу на складові стійкого розвитку, оскільки їх впровадження сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню негативного впливу на навколишнє середовище, підвищенню продуктивності праці, вдосконаленню системи управління, що в сукупності є основою конкурентоспроможності та стійкості розвитку підприємства в цілому.

Значною мірою впливають і *внутрішні фактори*:

1. *Фінансові можливості підприємств.* Реалізація Цілей сталого розвитку особливо за екологічною складовою потребує значних фінансових ресурсів, які повинні спрямовувати на сучасні технології, навчання персоналу, екологічні заходи та інновації. Якщо компанія стикається з обмеженими фінансовими ресурсами, то саме це стає обмеженням та надають пріоритет короткостроковій прибутковості над довгостроковими цілями сталого розвитку.

2. *Технологічний рівень виробництва* визначає економічні результати діяльності, екологічні наслідки та можливості підприємства реалізувати соціальні програми. У разі, якщо компанія володіє застарілими технологіями, не має потенціалу розвитку інновацій, то її спроможності у сфері сталого розвитку є обмеженими. Саме інновації можуть створювати умови, коли промислове виробництво, яке є ресурсозатратним, буде ставати все більш ефективним та конкурентоспроможним [187].

3. *Стратегічне бачення у власників та менеджерів підприємств.* Сталий розвиток, як концепція, є складним для реалізації, потребує довгострокової стратегії та інтеграції у всі управлінські процеси.

4. *Сприйняття змін та інновацій працівниками підприємства.* Зміни, які є невизначеними та потребують додаткових ресурсів можуть викликати як підтримку, так і спротив з боку працівників. Відповідно важливим чинником стає організаційна культура підприємства, яка повинна заохочувати працівників до інновацій та змін.

5. *Знання, досвід та компетенції у сфері сталого розвитку.* Зміст стратегії стійкого розвитку та комплекс заходів для її реалізації потребує відповідних компетенцій на всіх рівнях і управління, і реалізації.

## Висновки до розділу 2

1. Промисловість України через використання застарілих технологій, низьку інвестиційну та інноваційну активність залишається сектором, який здійснює негативний вплив на навколишнє середовище, а отже потребує

впровадження принципів сталого розвитку. Прогрес у реалізації цілей сталого розвитку в рамках окремих галузей промисловості визначають і поведінку самих підприємств. Саме тому галузевий аналіз включають до процесу стратегічного управління стійким розвитком, а отже питання збалансування екологічно-відповідальної політики, соціального захисту працівників та економічних результатів на рівні галузі, є важливими.

2. Галузевий аналіз сталого розвитку промисловості України, який була запропоновано проводити у розрізі економічної, екологічної та соціальної складових, є важливою складовою стратегічного аналізу стійкого розвитку промислових підприємств. Динаміка промислового виробництва характеризується нестійкою динамікою і лише в окремі роки (2016, 2020, 2023) мало місце зростання обсягів. В 2025 році порівняно з 2009 роком обсяги промислового виробництва склали лише 46%. Спостерігається і зменшення кількості промислових підприємств, частка яких у загальній кількості підприємств України складає лише 6%. Фінансові результати, капітальні інвестиції – найбільш важливі індикатори результативної та потенційної основи сталого розвитку мали нестійку динаміку та стали причиною неспроможності підтримувати показники соціальної відповідальності.

3. Вплив війни на розвиток промисловості полягає у знищенні майна підприємств та транспортної інфраструктури; міграції населення та втрат робочої сили; макроекономічній нестабільності. Економічні, соціальні та екологічні наслідки війни в окремих регіонах України є катастрофічними та спричинили релокацію підприємств, в окремих випадках без спроможності переміщення фізичних активів.

4. Імплементация принципів сталого розвитку на корпоративному рівні носить фрагментарний характер і загалом лише декілька десятків підприємств України мають конкретні результати. Мотиваційними механізмами поширення практик стратегічного управління стійким розвитком серед промислових підприємств слід вважати здійснення інвестицій іноземними компаніями; визнання топ-менеджментом важливості формуванні іміджу відповідального

перед суспільством підприємства, а також низку рейтингів, ініційованих професійними асоціаціями та професійними виданнями.

5. Українській промислові підприємства та інші економічні суб'єкти знаходяться на різних стадіях впровадження принципів Концепції сталого розвитку і можуть бути розділені на три групи: підприємства, які демонструють значний прогрес та певні результати у реалізації Цілей сталого розвитку; підприємства, які демонструють фрагментарний підхід до реалізації Концепції; підприємств лише декларує інтеграцію принципів сталого розвитку.

6. Підприємства, які реалізують принципи сталого розвитку, демонструють комплексний підхід до управління стійким розвитком: створюють відповідні структурні підрозділи (комітети зі стійкого розвитку, дирекції зі стійкого розвитку), розробляють чіткі формальні та правові умови для реалізації політики у сфері стійкого розвитку, розробляють стратегії стійкого розвитку, враховують ризики та балансують інтереси внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін.

7. Процес імплементації принципів сталого розвитку на корпоративному рівні залежить від низки чинників. Дія більшості з них була в негативному напрямі була спричинена війною. Так, відбулось суттєве скорочення попиту, порушення логістичних каналів, прискорення інфляції, що суттєво вплинуло не лише на поточні показники, а й на очікування бізнесу щодо ділової активності. Безпосередній вплив на практичне впровадження Концепції сталого розвитку має держава, здійснюючи регуляторну політику щодо Цілей сталого розвитку; конкуренти та споживачі, які визначають характеристики ринку; глобальна економічна та політична нестабільність; цифрові технології Індустрії 4.0.

Основні наукові результати другого розділу опубліковані у працях автора [142; 168; 177; 178; 179].

### РОЗДІЛ 3

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАНЬ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

### 3.1. Концепція стратегічного управління стійким розвитком підприємства адаптаційного призначення

Концепція сталого розвитку, як базисна філософія розвитку суспільства на початку ХХІ століття, має декілька рівнів реалізації, основним з яких є корпоративний рівень, оскільки саме підприємства, зокрема промислові підприємства, відповідальні за виконання переважної більшості Цілей сталого розвитку. Проведений аналіз рівня імплементації Цілей сталого управління в сучасні системи управління підприємствами України підтвердив необхідність обґрунтування комплексу механізмів та інструментів управління стійким розвитком, а також напрацювання практичного досвіду в цьому напрямі, що слід розглядати в рамках цілісної концепції стратегічного управління стійким розвитком підприємства.

Потреба в розробленні цілісної концепції стратегічного управління стійким розвитком для українських підприємств пов'язана з такими обставинами:

по-перше, відбулось суттєве ускладнення цілей розвитку підприємств, які з виключно економічних були доповнені екологічними та соціальними, однак лише окремі українські підприємства перейшли до комплексного цілепокладання;

по-друге, системи та моделі управління, які використовуються багатьма підприємствами, залишаються архаїчними і менеджмент компаній повільно переорієнтовується та інноваційні підходи та інструменти;

по-третє, українські підприємства в сучасних умовах змушені вирішувати питання адаптації до війни і питання стійкого розвитку та повоєнного відновлення ще не розглядаються в якості пріоритетних.

Формулювання концепції стратегічного управління стійким розвитком підприємства дасть можливість:

- здійснити поетапну імплементацію цілей сталого розвитку в практику управління діяльністю підприємства;

- спрямувати всі функціональні сфери діяльності підприємства на реалізацію цілей сталого розвитку;

- осмислити стан та характеристики існуючої системи менеджменту підприємства з позиції необхідних змін;

- визначити можливості та інструменти імплементації складових стійкого розвитку з позицій короткострокового та довгострокового горизонтів управління;

- обґрунтувати складові моделі управління підприємством на основі принципів стійкого розвитку;

- розвивати стратегічний ресурсний потенціал підприємства, адже саме стратегічні ресурси (фінансові, матеріальні, інтелектуальні) забезпечують можливості підприємства щодо розвитку в сучасних умовах.

Концепція управління стійким розвитком підприємств, як і будь-яка наукова концепція, повинна включати такі основні елементи: набір базисних ідей; мету; принципи реалізації; фактори, що впливають на реалізацію; управлінський механізм реалізації, методи моніторингу.

Структурно-логічна схема пропонованої концепції наведено на рис.3.1.

Ідеї сталого розвитку можна було вважати новими ще на початку ХХ століття, як це зроблено в статті [188], однак прогрес в їх реалізації залишає питання імплементації, особливо на корпоративному рівні, відкритим. Концепція сталого розвитку критикується [189], оскільки країни, компанії мають різний рівень готовності й економічні обмеження можуть залишати інші вектори без уваги впродовж тривалого період часу.

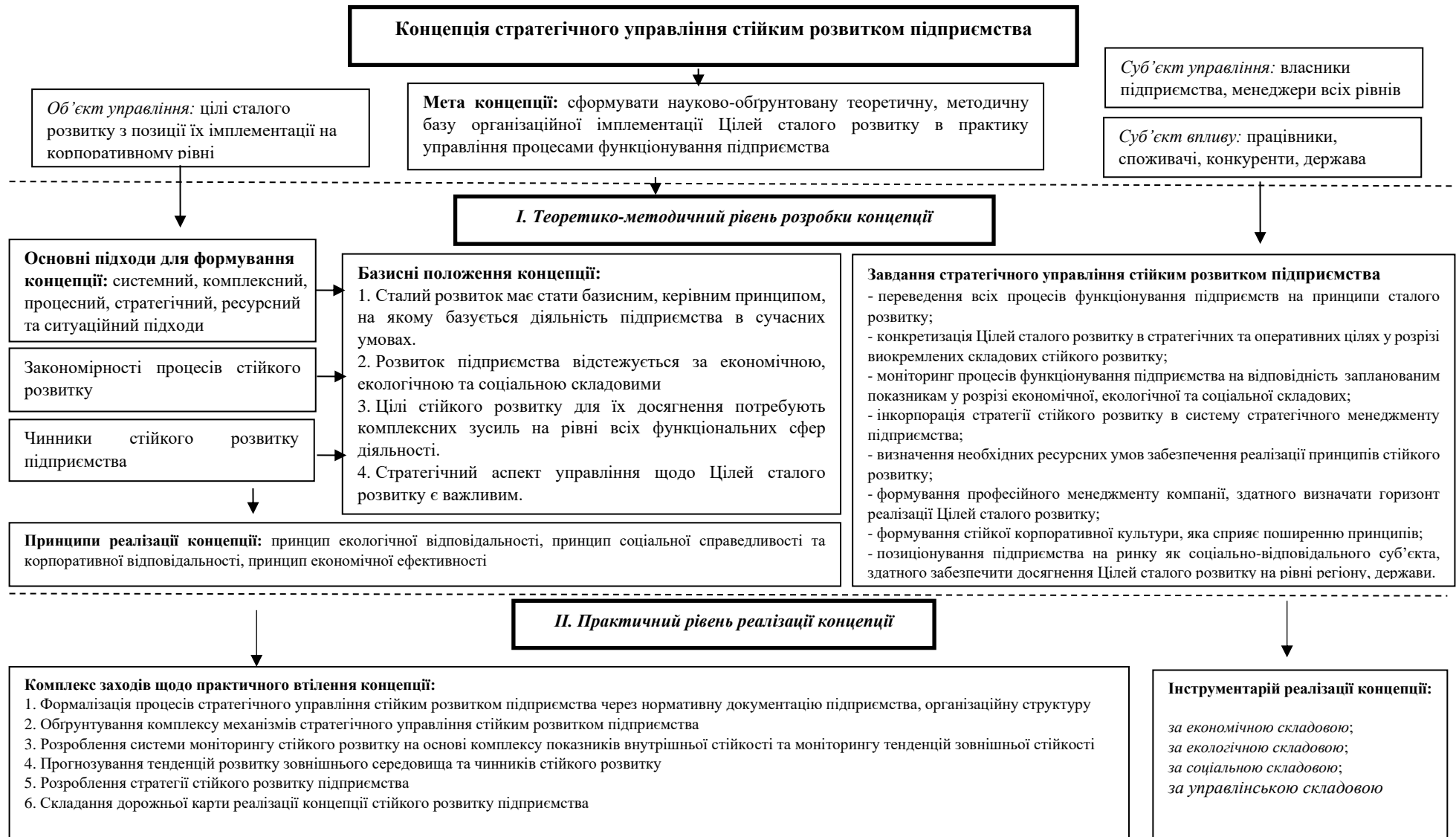


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема концепції стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств з акцентом на повоєнному відновленні

Джерело: розроблено автором.

Стійкий розвиток означає прогрес за економічною, екологічною та соціальною складовими, який має вираження в якісних процесах трансформації та кількісних показниках. Базисні ідеї концепції сталого розвитку на корпоративному рівні ґрунтуються також на розумінні вимог зовнішнього середовища до підприємства та здатності внутрішніх функціональних сфер та підсистем підприємства підвищувати внутрішню збалансованість та досягати стану стійкості розвитку.

Серед вихідних положень, на нашу думку, слід враховувати такі:

- комплексність цілей сталого розвитку визначають необхідність ускладнення форм, методів та інструментів управління процесами функціонування підприємства;

- конкурентоспроможність як базисна категорія менеджменту асоціюється не лише з ринковими характеристиками продукції, підприємства, а доповнюється їх значимістю з позицій екологічного та соціального впливу;

- відмінності у характеристиках економічної, екологічної та соціальної складових діяльності підприємства визначають вид стійкості та динаміку розвитку підприємства в довгостроковому періоді часу;

- внутрішній ресурсний потенціал визначає спроможність підприємства досягати стану стійкості як у розрізі основних складових, так і зовнішньої стійкості зокрема;

- неспроможність підприємства досягати внутрішньої збалансованості у розвитку внутрішніх складових (економічної, соціальної, екологічної та управлінської) буде суттєво обмежувати траєкторію розвитку підприємства.

Завдання стратегічного управління стійким розвитком підприємства подаємо у такій редакції:

- переведення всіх процесів функціонування підприємств на принципи сталого розвитку;

- конкретизація Цілей сталого розвитку в стратегічних та оперативних цілях у розрізі виокремлених складових стійкого розвитку;

- моніторинг процесів функціонування підприємства на відповідність запланованим показникам у розрізі економічної, екологічної та соціальної складових;

- інкорпорація стратегії стійкого розвитку в систему стратегічного менеджменту підприємства;

- визначення необхідних ресурсних умов забезпечення реалізації принципів стійкого розвитку;

- формування професійного менеджменту компанії, здатного визначати горизонт реалізації Цілей сталого розвитку;

- формування стійкої корпоративної культури, яка сприяє поширенню принципів;

- позиціонування підприємства на ринку як соціально-відповідального суб'єкта, здатного забезпечити досягнення Цілей сталого розвитку на рівні регіону, держави.

Виконання зазначених вище завдань потребує використання науково-обґрунтованих підходів до управління, найбільш значимими серед яких, на нашу думку, є: системний, комплексний, процесний, стратегічний, ресурсний та ситуаційний підходи.

*1. Системний підхід* до формулювання та реалізації концепції стратегічного управління стійким розвитком визначає необхідність дослідження складної моделі управління, спрямованої на забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства за ключовими векторами: економічним, екологічним та соціальним. З іншої точки зору, системний підхід дозволяє розуміти, що досягти стійкого розвитку підприємство може виключно в умовах скоординованого управління всіма внутрішніми функціональними зонами, бізнес-процесами та ресурсами. Не менш важливим є розуміння підприємства як відкритої системи, а отже в процесі управління стійким розвитком зміст управлінських процесів щодо окремих елементів визначається вимогами та взаємодією із зовнішнім середовищем [190].

2. *Комплексний (інтегрований) підхід* є основою імплементації економічних, екологічних та соціальних компонентів стійкого розвитку в систему управління, оскільки їх слід розглядати виключно у комплексі, у взаємозв'язках та у взаємодоповненні. Ознакою стійкого розвитку підприємства є його досягнення у забезпеченні позитивних трансформацій бізнес-процесів та досягненні кращих показників за всіма трьома складовими. Комплексний підхід визначає необхідність забезпечення балансування між економічним зростанням підприємства, соціальним добробутом працівників та зменшенням впливу на навколишнє середовище. Комплексність цілей визначає комплексність об'єктів управління [191; 192; 193].

3. *Процесний підхід* визначає розуміння стійкого розвитку як циклу поступових змін, як процес постійного вдосконалення та трансформацій, а отже управління стійким розвитком повинне бути спрямоване на прийняття та реалізацію управлінських рішень, які базуються на врахуванні причинно-наслідкових залежностей між елементами системи. Цілі сталого розвитку як стратегічний вектор для підприємства можуть бути реалізовані виключно на основі покрокових, поетапних дій, тобто оперативних процесів, логіка яких визначається стратегією стійкого розвитку [194; 195].

4. *Стратегічний підхід* визначає необхідність розглядати результати діяльності підприємства через здатність розробляти та реалізовувати стратегію стійкого розвитку, а не через спроможність отримувати прибутки в короткостроковому періоді часу. Цілі стійкого розвитку є комплексними та мають довгостроковий горизонт реалізації, а отже є стратегічними для підприємства і з точки зору функціонування, і з точки зору необхідного часу для реалізації. Складність досягнення Цілей сталого розвитку вимагає залучення ресурсів, інноваційної активності, постійного моніторингу досягнень та вимог ринку [196].

5. *Ресурсний підхід* базується на ідеї, що стійкий розвиток підприємства визначається наявним ресурсним потенціалом. Саме ресурси та ефективність їх використання визначають спроможність підприємства формувати стійкі

конкурентні переваги, а отже досягати стану збалансованого розвитку. Ресурсний підхід в контексті стратегічного управління набув у сучасних умовах розвитку, а окремі види ресурсів мають статус стратегічні ресурси. В даний час конкурентні переваги виникають завдяки володінню стратегічними ресурсами, тобто активами, які є цінними, рідкісними, незамінними та неповторними. Відповідно менеджмент компанії повинен сприяти створенню стратегічних ресурсів [197; 198].

6. *Ситуаційний підхід* базується на теорії складності, яка використовується науковцями для розуміння впливу зовнішніх факторів та процесів на зміни в організаціях [199]. Ефективність стратегічного управління стійким розвитком залежить від здатності підприємства реагувати на виклики, загрози та невизначеності. Відповідно підприємства повинні здійснювати моніторинг всіх основних елементів зовнішнього середовища з акцентом на тих, які впливають на стійкий розвиток. Зовнішнє середовище є складним, характеризується непередбачуваними змінами та вимагає від підприємства гнучкості та адаптивності, однак універсальних моделей управління не існує.

Війна ще більш актуалізує необхідність використання ситуаційного підходу, адже змушує підприємство реагувати на виклики в оперативному режимі методами адаптації, тобто «тушіння пожежі» [200].

Таким чином, ситуаційний підхід актуалізує завдання адаптації систем управління до ситуації, в якій функціонує підприємство, і на цьому наголошено в статтях [199; 201; 202].

Загалом, означені підходи дозволяють визначити такі основні вимоги щодо системи управління стійким розвитком підприємства: складність будови, зовнішня орієнтація, деталізація за процесами, довгостроковий горизонт дії, розвиток ресурсів та врахування ситуації.

*Мету концепції стратегічного управління стійким розвитком підприємства* доцільно запропонувати як обґрунтування теоретичного базису системи корпоративного менеджменту, сформованого на основі моніторингу тенденцій розвитку економічного, екологічного та соціального середовища

функціонування підприємства, та, напрацювання на цій основі організаційно-методичного інструментарію імплементації цілей сталого розвитку в практику діяльності підприємства, перетворення сталого розвитку на драйвер перетворень всіх функціональних зон підприємства.

Концепція сталого розвитку визначає стратегічні тенденції трансформації підприємства відповідно до вимог, викликів та загроз зовнішнього середовища та потребує напрацювання комплексу ефективних механізмів управління. Застосування принципу комплексності дозволяє розглядати і зовнішнє середовище, і внутрішнє середовище підприємства.

В процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства необхідно враховувати закономірності економічних, екологічних та соціальних процесів, які визначають вимоги зовнішнього середовища до складових стійкого розвитку підприємства.

*Закономірності розвитку зовнішнього середовища щодо економічної складової* формуються в умовах глобалізації, цифровізації та зростання невизначеності в умовах війн та політичних конфліктів. Найбільш впливовими з такі закономірності трансформації економічного середовища бізнесу:

- глобалізація на фоні певних протекціоністських дій окремих країн супроводжується зростанням взаємозалежності країн світу, ринків формує принципово інші умови для розвитку підприємств і, в результаті, спостерігається уніфікація вимог щодо стійкого розвитку;

- інноватизація економіки проявляється у орієнтації всіх учасників ринку та держав на заохочення до інновацій, які б сприяли науково-технічному прогресу, розвитку інтелектуального капіталу, переходу до зеленої економіки, цифровізації всіх аспектів діяльності підприємства;

- перенесення конкуренції на рівень «зеленої» економіки, «зелених» технологій, екологічно безпечної продукції тощо;

- зростання економічної нестабільності, яка має прояв у фінансових кризах, інфляційних процесах; валютно-фінансових коливаннях.

*Закономірності розвитку зовнішнього середовища щодо екологічної складової:*

- спостерігається загострення екологічних проблем, що змінює вимоги суспільства щодо скорочення викидів та здійснення заходів з охорони навколишнього середовища;

- підприємства адаптуються до все суворіших екологічних норм та стандартів, а також самостійно реалізують політики у сфері ресурсозбереження;

- споживачі висувають все більш чіткі вимоги щодо екологічності продукції та загалом діяльності підприємства;

- зростають вимоги суспільства щодо прозорості звітування підприємств в частині екологічної відповідальності.

*Закономірності розвитку зовнішнього середовища щодо соціальної складової* суттєво змінилися в останні роки під впливом пандемії та воєн:

- зростання ролі людського, інтелектуального капіталу, на якому тримається інноваційна активність підприємств;

- негативні демографічні зміни мають прояв в зміні вікової, регіональної, професійної, компетентнісної структур працездатного населення;

- зростання впливу цифрових технологій та форми залучення працівників, коли віддалена дистанційне робота, електронні комунікації у повній мірі є умовою функціонування підприємств;

- має місце зростання рівня вимог та результатів у сфері соціальної відповідальності.

Базисні положення концепції стратегічного управління стійким розвитком підприємства, відповідно до вище зазначеного, доцільно представити в такій редакції:

*1. Сталий розвиток має стати базисним, керівним принципом, на якому базується діяльність підприємства в сучасних умовах.* Розвиток підприємства, з характеристикою стійкий, повинен розглядатись за економічною, екологічною та соціальною складовими. Цілі сталого розвитку на рівні підприємства повинні стати основою функціонування всіх бізнес-процесів. Крім того, Цілі сталого

розвитку вирізняються комплексністю, відповідно система управління стійким розвитком підприємства потребує формуванні цілісної стратегічно-орієнтованої системи менеджменту, яка б враховувала сучасну теоретичну базу розвитку підприємства сприяла використанню ефективних методів управління, відповідала викликам воєнного часу та орієнтувалась на завдання повоєнного відновлення.

*2. Розвиток підприємства відстежується за економічною, екологічною та соціальною складовими.* Під впливом концепції сталого розвитку відбувається зміна розуміння та підходів до забезпечення безпосередньо розвитку. Розвиток, який традиційно науковці та практики розуміли як зміну якісних характеристик та кількісних показників діяльності підприємства, починають розглядати як збалансований розвиток, за якого економічні, екологічні та соціальні результати, отримані підприємством у довгострокові періоди часу, стають основою формування цінності та досягнення стійкості. Економічна складова розвитку, яка мала прояв у зростанні масштабів виробництва, підвищенні продуктивності праці, покращенні фінансових результатів доповнюється результатами за екологічною та соціальною складовими.

*3. Цілі стійкого розвитку для їх досягнення потребують комплексних зусиль на рівні всіх функціональних сфер діяльності,* зокрема: виробництва, що передбачає зниження матеріало та енерго місткості виробництва, перехід до ресурсоефективності та впровадження екологічно чистих технологій; сфери наукових досліджень та розробок, яка повинна бути спрямована на активізацію інновацій щодо забезпечення стійкого розвитку, тобто створення екоінновацій, нових зелених технологій; фінансової сфери в частині здійснення інвестицій у стійкий розвиток; кадрової сфери в частині розвитку людського капіталу та поширення принципів стійкого розвитку на рівні корпоративної культури; маркетингу, завдання якого полягає у формуванні екологічно орієнтованого та соціально відповідального брендів; логістичної сфери, суть якої повинна набувати ознак «зеленої логістики» та сприяти оптимізації ланцюгів постачання;

системи управління, завданням якої стає координація всіх процесів стійкого розвитку та створення системи інвестиційно-аналітичного забезпечення управління стійким розвитком.

*4. Стратегічний аспект управління щодо Цілей сталого розвитку є важливим, оскільки орієнтує підприємство на формування рішень в довгостроковому контексті на основі формування та використання стратегічних ресурсів. Складність досягнення Цілей сталого розвитку та результативність окремих підприємств у їх досягненні свідчать про необхідність формування системи стратегічного управління, а отже розроблення стратегії стійкого розвитку, формування комплексу механізмів імплементації Цілей сталого розвитку на всі рівні управління та функціонування.*

Певні елементи концепції стратегічного управління стійким розвитком підприємства викладено статтях [188; 189; 194; 203]. Для того, щоб підприємства мали дієвий вплив на сталий розвиток принципи сталого розвитку повинні бути інтегровані в бізнес-проекткування, функціонування та стратегії. Інструментом впровадження принципів сталого розвитку в управління є розроблення бізнес-моделей для сталого розвитку. Перехід від традиційних бізнес-моделей може бути складним і тривалим процесом [204]. Стратегічне лідерство та управління змінами – основні вектори трансформації системи менеджменту підприємства [200].

*5. Формування механізмів інноваційного забезпечення стійкого розвитку слід розглядати як комплексну систему інструментів, які забезпечують функціонування технологічного, фінансово-економічного, соціального, інституційного та організаційно-управлінського механізмів. Дія механізмів повинна бути спрямована на подолання фрагментарних та всього комплексу перешкод стійкого розвитку підприємства інструментами інновацій, трансформацій та перетворень.*

Основою реалізації концепції окрім наведених наукових підходів є принципи, дотримання яких дозволить здійснювати процес імплементації більш чітко та злагоджено. Перш ніж сформулювати принципи імплементації

пропонованої концепції узагальнимо принципи сталого розвитку, які формують рамкові вимоги щодо корпоративного рівня імплементації. Серед найбільш поширених принципів в наукових джерелах та документації міжнародних організацій зазначаються принципи цілісності, співпраці, прозорості, врахування потреб всіх верств, рівності між поколіннями, збереження екосистеми та біорізноманіття, правильного управління людськими ресурсами (знання, навички, ставлення), активної участі людей та організацій, просування прогресивних соціальних традицій та політичної культури, інших [205; 206; 207].

На основі узагальнення змісту наведених та багатьох інших принципів сталого розвитку доцільно сформулювати на їх основі принципи імплементації концепції стійкого розвитку підприємств.

*Принцип екологічної відповідальності* регламентує механізми управління впливом підприємства на навколишнє середовище задля збереження екосистеми, навколишнього середовища, біорізноманіття планети та відновлення природних систем. Дотримання принципу вимагає відповідального управління ресурсами; раціонального споживання енергії, води; підвищення відповідальності за викиди та відходи; запобігання екологічним ризикам; підвищення прозорості та звітності за екологічними показниками. Реалізація принципу відбувається через формування системи екологічного менеджменту, розвиток циркулярної економіки; створення та використання зелених технологій та еко інновацій, дотримання екологічних норм та стандартів, тощо.

*Принцип соціальної справедливості та корпоративної відповідальності* спрямований на досягнення справедливості та етичної поведінки в діяльності підприємства, де працівники мають можливість реалізувати свій потенціал, а підприємство балансує інтереси працівників, клієнтів, громад та інших зацікавлених сторін. Дотримання принципу вимагає від підприємства щодо працівників: забезпечення справедливої заробітної плати; створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання; захисту прав; справедливого ставлення незалежно від статі, віку, етнічної приналежності чи соціального походження; сприяння росту благополуччя. Підприємства повинні враховувати

інтереси та очікування усіх груп зацікавлених сторін та дотримуватись прозорості й відповідальності у відносинах зі споживачами, партнерами, місцевими громадами, суспільством.

*Принцип економічної ефективності* у контексті сталого розвитку передбачає створення міцного та стійкого економічного потенціалу підприємства, на основі якого забезпечується економічне зростання, організаційна ефективність та довгострокова цінність. Основою економічної ефективності є зниження виробничих витрат, збереження та ефективне використання ресурсів, заохочення інновацій, створення нових ресурсо- та енергозберігаючих технологій, на фоні забезпечення соціальної справедливості та екологічної стійкості.

Сформульовані принципи дозволяють окреслити практичну площину реалізації концепції стійкого розвитку підприємства, а саме комплекс заходів та інструментів.

Комплекс заходів щодо практичного втілення концепції повинен, перш все, включати:

1. Формалізацію процесів стратегічного управління стійким розвитком підприємства через нормативну документацію підприємства, організаційну структуру.

2. Обґрунтування комплексу механізмів стратегічного управління стійким розвитком підприємства.

3. Розроблення системи моніторингу стійкого розвитку на основі комплексу показників внутрішньої стійкості та моніторингу тенденцій зовнішньої стійкості.

4. Прогнозування тенденцій розвитку зовнішнього середовища та чинників стійкого розвитку.

5. Розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства.

6. Складання дорожньої карти реалізації концепції стійкого розвитку підприємства.

Інструментарій реалізації концепції слід розглядати з позицій забезпечення функціонування складових елементів:

*за економічною складовою* доцільно запропонувати такі інструменти як пріоритетне інвестування та бюджетування ESG-проектів, систему матеріального заохочення персоналу;

*за екологічною складовою* необхідно запровадити екологічний моніторинг та екологічний аудит, управління відходами та інструменти циркулярної економіки, впровадження ресурсо- та енергоефективні технології;

*за соціальною складовою* доцільно запропонувати інструменти удосконалення корпоративної культури, програми професійного та кар'єрного розвитку персоналу, підвищення рівня доходів, дотримання прав людини;

*за управлінською складовою* важливим буде формування політики стійкого розвитку, розподіл відповідальності за окремі складові між підрозділами, формування систем екологічного та соціального менеджменту, формування комплексу інформаційно-аналітичних інструментів.

Таким чином, нами було сформовані базисні положення концепції стратегічного управління стійким розвитком підприємства, які мають теоретико-методичний рівень з конкретизацією підходів та завдань, а також практичний рівень, а саме комплекс заходів та інструментів, що дозволить забезпечити спрямування діяльності промислових підприємств на імплементацію Цілей сталого розвитку та вирішити проблему фрагментарності управлінських процесів у цій сфері.

3.2. Організаційно-методичний інструментарій формування стратегії стійкого розвитку підприємств промисловості у період повоєнного відновлення

Прогрес у реалізації Цілей сталого розвитку на корпоративному рівні значною мірою залежить від ефективності розробленої стратегії. Все більша кількість промислових підприємств не лише формує звітність зі стійкого розвитку, а й розробляє відповідні стратегії. Стратегія стійкого розвитку є

невід'ємним елементом стратегічного управління процесом імплементації Цілей сталого розвитку. Відповідно, формування стратегії стійкого розвитку підприємств повинно відбуватися відповідно до організаційно-методичних положень стратегування з акцентом на імплементації змісту концепції сталого розвитку. Однак на практиці далеко не всі підприємства не лише здійснюють імплементацію Цілей сталого розвитку в менеджмент, а й взагалі розробляють стратегії розвитку. Актуальним завданням є дослідження підходів до розроблення та характеристик стратегії стійкого розвитку, особливо з урахуванням умова війни та повоєнного відновлення.

За основу обґрунтування особливостей формування стратегії стійкого розвитку доцільно обрати, перш за все, висвітлені в науковій літературі характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегія стійкого розвитку». Змістовні характеристики безпосередньо стратегії висвітлено в працях Піжук О.І. [208], Керролла К. [209], Корі К. [210], Ованса А. [211]. Стратегія це завжди довгостроковий період, орієнтація на цілі, гнучкість, комплексність та обмеженість ресурсів.

Акцент на особливостях стратегії розвитку роблять вчені Заїка Я. та Кунц С. [212], Горбаньова В. [213], Гудзь О.І. [214], Брінь П.В. та Голтвянська Ю.В. [215]; Філіна С.В., Дрига О.В. та Кужель О.В. [216]. Ключовою відмінністю стратегії розвитку вчені називають інноваційне спрямування, покращення кількісних та якісних показників, врахування ризиків та аналітичність.

Безпосередньо характеристики стратегії стійкого розвитку наведено в статтях Бакая В.Й. [217], Барнета М. та інш. [218], Хахалева Д. [219], Олійник Т.І. та Коноплянку Д.О. [220], а також працях автора дисертації [221; 222; 223]. Вчені розглядають відмінності стратегії стійкого розвитку, які базуються на принципах сталого розвитку.

Питання формування стратегії стійкого розвитку підприємства, значення якої зростає з кожним днем, потребує дослідження з позиції ключових

характеристик, ідентифікації ризиків, а також протиріч реалізації принципів сталого розвитку в умовах війни та в контексті повоєнного відновлення.

За основу обґрунтування організаційно-методичного інструментарію формування стратегії стійкого розвитку доцільно обрати, перш за все, висвітлені в науковій літературі характеристики понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегія стійкого розвитку».

*Стратегію* доцільно розглядати як: теоретичну основу та практичну дорожню карту, що окреслює довгострокові цілі та покрокові дії їх досягнення; патерн поведінки підприємства в складному середовищі, що сприяє розвитку цінності для зацікавлених сторін як у теперішній момент часу, так і в майбутньому; бізнес-модель (синонім поняття «стратегія»), тобто план дій компанії для прибуткового ведення бізнесу [208; 209; 210; 211].

Дати єдине визначення багатогранному явищу є досить складним науковим завданням, адже саме поняття стратегія вченими розглядається як процес, як закономірність, як план, як трансформаційний процес тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Змістовна характеристика стратегії

Підхід до розуміння поняття «стратегія»	Характеристики
1	2
<b>Цільовий підхід</b>	
Стратегія як перспектива	характеризує бачення компанією власного майбутнього у довгостроковій перспективі
Стратегія як план	планування орієнтує підприємство на досягнення певних цілей у визначені терміни.
Стратегія як орієнтир дій	характеризує маневри підприємства в частині забезпечення відповідності вимогам зовнішнього середовища
Стратегія як наслідок передбачення	Орієнтація підприємства на майбутнє, його розуміння та передбачення стає основою формування стратегії.
<b>Процесний підхід</b>	
Стратегія як процес	стратегія розглядається як формалізована практика отримання результату, який розглядається як сукупність управлінських рішень
Стратегія як політичний процес	стратегія формується менеджментом підприємства
Стратегія як трансформаційний процес	імплементация стратегії може стати основою докорінних системних змін

1	2
Стратегія як закономірність	розвиток організації підпорядковується певній логіці причинно-наслідкових процесів
Стратегія як систематичне застосування раціональності	стратегія – це застосування раціональності до організації бізнесу, а слідування імпульсу та інтуїції
Стратегія як процес навчання	стратегія є результатом процесу навчання та відкриття нового
Стратегія як дизайн	відбувається розроблення дорожньої карти пошуку унікального. Дизайнерське мислення додає гнучкості та креативності управлінським рішенням.
<b>Результативний підхід</b>	
Стратегія як вираз етики або як моральна філософія	репутація підприємства стає природним продовженням цінностей стратега
Стратегія як вираз когнітивної психології	стратегія формується у свідомості стратега з психологічної точки зору
Стратегія як відображення організаційної культури	відображає розуміння стратегії як спільного вкоріненого світогляду та способи мислення в організації
Стратегія як позиція (позиціонування)	передбачається зосередження зусиль на тих видах діяльності, які забезпечують цінність
Стратегія як підприємництво	стратегія – є результатом креативної, інтуїтивної діяльності лідера (керівника)
Стратегія як практика	розуміння стратегії, як форми концентрації уваги на інструментах, які використовуються в процесі формулювання стратегії
Стратегія як реконфігурація ресурсів	Стратегія передбачає пошук найбільш ефективних шляхів використання ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі [224; 225; 226; 227].

Таким чином, представлені характеристики стратегії в агрегованому вигляді доцільно розглядати з позицій цільового, процесного, результативного і комплексного підходів (рис. 3.2).

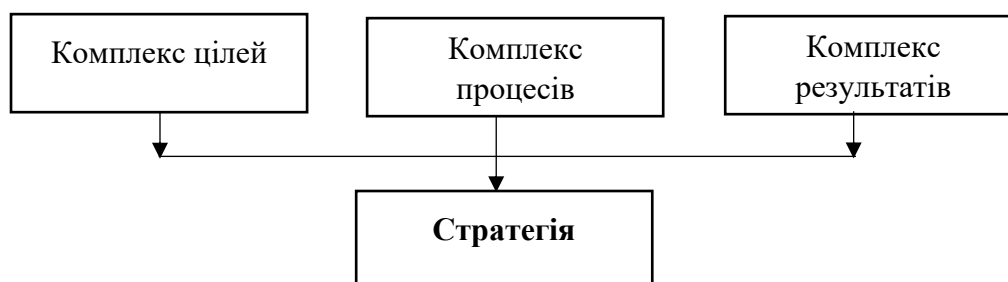


Рис. 3.2. Базисні підходи до формування стратегії

Джерело: розроблено автором.

Представлені в наукових джерелах характеристики стратегії визначають каркас формування різних стратегій підприємства, в тому числі стратегії розвитку та стратегії стійкого розвитку.

Графічно узгодженість та взаємодоповнення характеристик стратегії, стратегії розвитку та стратегії стійкого розвитку наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Характеристики стратегії, стратегії розвитку та стратегії стійкого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

*Стратегію розвитку* слід трактувати як: сукупність стратегічних рішень щодо забезпечення довгострокової конкурентної переваги; комплекс запланованих дій та способів досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих негативних ситуацій [212; 213; 214; 215; 216].

Стратегія розвитку має чітке інноваційне спрямування, забезпечує, на основі потужної аналітики, врахування ризиків та орієнтується на покращення

кількісних і якісних показників. Саме на цій основі й відбувається розвиток підприємства, тобто позитивні кількісно-якісні зміни всіх функціональних сфер діяльності.

*Стратегія стійкого розвитку* робить акцент на: розробці пріоритетного плану дій, який інтегрує екологічні, соціальні та економічні цілі в бізнес-модель для мінімізації негативного впливу та максимізації позитивної цінності; формуванні основи для зосередження інвестицій на питаннях, які є найбільш важливими для компанії та її зацікавлених сторін; забезпеченні підвищення ефективності з урахуванням зовнішніх обмежень [217; 218; 219].

Особливістю стратегії стійкого розвитку є орієнтація поточної діяльності підприємства на потреби майбутніх поколінь (екологічні, соціальні та економічні); забезпечення комплексних трансформаційних процесів і не лише в сфері екологічної відповідальності; більш чітке визначення пріоритетів та їх інвестиційне забезпечення.

На підставі вище викладеного доцільно запропонувати наступне тлумачення поняття «*стратегія стійкого розвитку*» – це комплекс управлінських, організаційно-економічних, технічних та технологічних дій, які мають довгострокові цільові орієнтири реалізації, характеризуються гнучкістю, узгодженістю та забезпечують трансформацію підприємства відповідно до вимог суспільства та інтересів зацікавлених сторін.

Зазначені положення розроблялись науковцями для відносно стійких умов, а українські підприємства в даний час знаходяться в умовах війни і це об'єктивно впливає на розроблення стратегій стійкого розвитку.

Війна стала викликом для промислових підприємств, однак в умовах невинної зміни бізнес-середовища зростає потреба у забезпечення ефективної адаптації, одночасно досягаючи своїх цілей. Відповідно важливого значення набуває готовність підприємства до адаптації до змін в середовищі, здатність підприємства використовувати інструменти управління стратегічним розвитком і в умовах війни [220; 222; 228; 229; 230; 231; 232; 233].

Невизначеність умов це ключова характеристика зовнішніх умов функціонування українських підприємств, спричинена війною. Війна призводить до загострення низки ризиків, пов'язаних з:

безпековими умовами функціонування підприємств (постійно діє загроза знищення та руйнування виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури, фізичної втрати людського капіталу через мобілізацію та міграцію);

макроекономічною нестабільністю (нестабільність цін та валютних курсів, зменшення кількості споживачів, порушення логістичних потоків, зменшення чи страта ресурсної бази);

екологічними наслідками (забруднення навколишнього середовища, техногенними та гуманітарними катастрофами);

соціально-демографічними ризиками (скорочення трудових ресурсів, професійним та психологічним вигоранням).

Підтримка стійкості чи стійкості розвитку підприємств в таких умовах стає стратегічно важливим завданням, потребує проведення змін, в деяких випадках масштабних, а отже потребує адаптаційної антикризової стратегії. Антикризові стратегії в таких умовах, які мають короткостроковий горизонт планування та реалізації стають фундаментом для реалізації довгострокової стратегії стійкого розвитку.

Протиріччя, які виникають в процесі управління стійким розвитком в умовах війни проявляються в розумінні стійкості через спроможність підприємства змінюватись, адаптуватись, тобто демонструвати гнучкість:

стратегічну гнучкість, її слід розглядати як спроможність підприємства корегувати цілі, які взяті за основу стратегії;

виробничу гнучкість, тобто здатність підприємства диверсифікувати, розширювати виробництво;

комерційну гнучкість, яка характеризує зусилля підприємства у налагодженні нових логістичних каналів, виході на нові ринки збуту, у пошуку нових споживачів;

технологічно-інноваційну гнучкість слід розглядати як готовність підприємства до впровадження нових технологій чи до здійснення інновацій власними силами;

кадрову гнучкість, тобто, спроможність підприємства поповнювати людські ресурси чи здійснювати їх підвищення кваліфікації та професійний розвиток відповідно до вимог виробничої та технологічної гнучкості;

організаційну гнучкість – здатність підприємства удосконалювати структуру та бізнес-модель.

Тобто, умови, в яких функціонують українські підприємства, визначають необхідність використання не лише традиційних методів формування стратегії, а й методів управління змінами, методів антикризового управління. Характеристики адаптаційної стратегії спрямованої на забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства в умовах війни наведено в табл. 3.2.

На наступному етапі дослідження доцільно розглянути весь комплекс підходів, принципів, методів, інструментів розроблення стратегії стійкого розвитку з урахуванням умов війни.

В наукових джерелах рекомендують використання трьох основних підходів до формування стратегії: планового, підприємницького та інтуїтивного. Відмінністю планового є використання переважно формальних процедур планування. Два інших вирізняються динамізмом та залежність від здатності менеджменту компанії реагувати на стан зовнішнього середовища [234].

Відповідно до умов війни та необхідності забезпечення гнучкості та адаптивності промисловим підприємствам доцільно рекомендувати використання комбінованого підходу до розроблення стратегії стійкого розвитку, який буде забезпечувати: по-перше, розроблення планів (короткострокових, середньострокових та довгострокових); по-друге, спрямовуватиме підприємства на застосування нових інструментів забезпечення розвитку; по-третє, буде використовувати всі можливі методи розуміння перспективного стану зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2

Характеристики адаптаційної стратегії, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства в умовах війни

№	Гнучкість (адаптивність)	Характеристики адаптаційної стратегії спрямованої на забезпечення стійкого розвитку
1	Стратегічна гнучкість	Корегування цілей та розроблення оперативних планів відповідно до довгострокових цілей Гнучкість менеджменту Створення системи оперативного реагування на поточні загрози
2	Виробнича гнучкість	Диверсифікація виробництва Започаткування виробництва для потреб оборони чи гуманітарних потреб Впровадження енергозберігаючих технологій Раціональне використання ресурсів
3	Комерційна гнучкість	Пошук нових постачальників Вихід на нові ринки збуту Формування нових логістичних каналів
4	Технологічно-інноваційна гнучкість	Автоматизація та цифровізація Інвестиції в інновації Розробка нових видів продукції
5	Кадрова гнучкість	Забезпечення безпеки персоналу Мінімізація втрат персоналу; Створення умов для професійного розвитку персоналу Започаткування соціальних програм підтримки
6	Організаційна гнучкість	Оцінка бізнес-моделі підприємства Ревізія бізнес-процесів та забезпечення їх стабільності Орієнтація корпоративної культури на підтримку стійкого морального клімату Запровадження дистанційних умов роботи персоналу

Джерело: складено автором.

Комбінований підхід у повній мірі відповідає сучасним школам стратегічного менеджменту, які сфокусовані саме на формулюванні стратегій, тобто:

стратегія розробляється як осмислення, на основі аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (школа дизайну);

в процесі розроблення стратегії не можна не використовувати аналітику, зокрема необхідно використовувати всю сукупність методів, зокрема, методи

низьких витрат, диференціації та фокусування, ланцюг створення вартості та модель п'яти сил конкуренції (школа позиціонування);

планування є центральною ланкою розроблення стратегії (школа планування) [224].

Серед основних принципів стратегування, яких слід дотримуватись при розробленні стратегії стійкого розвитку промислових підприємств, слід вказати:

- цільової орієнтації – стратегія забезпечує визначення цілей та орієнтацію підприємства на їх досягнення;

- логічності побудови – зміст стратегії повинен мати чітку логіку та взаємозв'язок між елементами;

- комплексності – стратегія враховує взаємодію з різними функціональними сферами діяльності підприємства;

- реальності – зазначені в стратегії цілі повинні бути реальними з точки зору їх досяжності;

- адаптивності – стратегія повинна мати потенціал зміни та адаптації до певних змін у зовнішньому середовищі;

- альтернативності – розроблення стратегій відбувається на альтернативній основі варіантів рішень;

- безперервності – процес розроблення стратегій повинне відбуватись постійно, без зупинок;

- системності – передбачається розроблення набір стратегій відповідно до їх типології [220; 234; 235].

Існуючі принципи слід доповнити тими, які, на нашу думку доцільно враховувати в умовах війни:

- пріоритизація безпекових питань функціонування – уваги заслуговують не лише завдання створення безпечних умов, а й реалізації організаційних заходів зі збереження активів підприємства та життя персоналу;

- орієнтація на потреби обороноздатності країни – проведення оцінки потенціалу відновлення чи започаткування виробництва продукції для оборони країни та гуманітарних цілей;

- розвиток лідерства та креативності – мотивація та заохочення проявів відповідального лідерства у керівного складу менеджменту та креативної ініціативної діяльності у працівників на всіх рівнях управління;

- децентралізація управління – в складних умовах за необхідності менеджмент та працівники підрозділів повинні мати повноваження на прийняття швидких рішень на місцях.

Для узагальнення відмінностей у характеристиках стратегій в традиційному розумінні та стратегій воєнного та післявоєнного часу доцільно використати такі основні елементи: цільові орієнтири, часовий горизонт, екологічні фактори, KPI, фінансування [236]. Додатково до важливих елементів стратегії доцільно ввести такі елементи як концепція розвитку, етапи стратегії розвитку, вектори стратегії розвитку (драйвери).

Узагальнено порівняння елементів стратегії в умовах війни та в контексті вирішення завдань повоєнного відновлення наведено в табл. 3.3.

Стратегія стійкого розвитку за всіма елементами має свої особливості, які зумовлені імплементацією концепції сталого розвитку в процесі розроблення стратегії.

В процесі визначення *пріоритетів (цільових орієнтирів)* в стратегії окреслюються ініціативи, завдання та очікувані результати щодо традиційних складових економічної, соціальної та екологічної з акцентом на останній. Так, наприклад щодо екологічної складової підприємства визначають завдання щодо зменшення викидів, забезпечення використання перероблених матеріалів, зменшення обсягів споживання енергії, інші.

У розрізі обґрунтування *векторів (напрямів) розвитку* окрім економічної, екологічної та соціальної складових, за якими визначають зміст конкретних активностей та заходів, додатково виокремлюють питання антикорупційної діяльності; безпекові питання; управлінські практики.

Окремим розділом стратегії стійкого розвитку є *питання впливу підприємства*: на природу, підприємства детально окреслюють завдання та можливості зменшення негативного впливу виробництва; на суспільство –

відображаються заходи позитивного соціального впливу за межами підприємства, розкривається роль підприємства у суспільному розвитку регіону, країни. Ряд підприємств чітко декларують зміст зелених та соціальних програм з довгостроковими термінами реалізації.

Таблиця 3.3

## Порівняння елементів стратегії

Елементи стратегії	Традиційна стратегія	Стратегія воєнного часу	Стратегія післявоєнного відновлення
Місія	Стійке зростання	Стабілізація	Проривний розвиток
Концепція розвитку	Підтримка та розвиток ключових чинників конкурентоспроможності	Збереження потенціалу підприємства	Активна інноваційна діяльність
Пріоритети (цільові орієнтири розвитку)	Економічний вектор (ефективність, інновації, інтеграція тощо)	Адаптація, інтеграція, диверсифікація	Інноватизація, цифровізація, лідерство, злиття та поглинання
Часовий горизонт	5 років та більше	До 3-х років	5 років та більше
Вектори (напрями) стратегії розвитку	продукт, ринок, споживач, технології, інновації	безпека, нові ринки та нові логістичні канали, інновації	продукт, ринок, споживач, технології, інновації, бренд
Фінансування	Інвестиції в основні засоби, інвестиції в інновації	Інвестиції в інновації	Залучення стратегічних партнерів, інвестиції в основні засоби, інвестиції в інновації
КРІ	Повний перелік відповідно до всіх аспектів діяльності	Основні фінансові показники	Повний перелік відповідно до всіх аспектів діяльності

Джерело: складено автором.

Далі доцільно навести основні методичні рекомендації щодо етапів розроблення стратегії та змісту їх основних заходів з реалізації.

*1-ий етап. Розробка місії, цінностей та бачення розвитку компанії.* В процесі розроблення місії та бачення підприємство може формулювати та поширювати основні цінності свого функціонування. І хоча складно довести зв'язок між місією та економічними показниками підприємства, все ж цей етап

слід розглядати не лише в контексті стратегічного управління, а й як частину корпоративної культури [237].

В умовах імплементації концепції сталого розвитку відбувається конкретизація цілей та місії відносно виокремлених економічної, екологічної та соціальної складових. Також підприємству доцільно представити інформацію щодо заходів, які здійснюються для підтримки імплементації Цілей сталого розвитку.

Цінності розвитку сучасних компаній досить доречно сформульовані в стратегії розвитку компанії Volkswagen Group, яка зазначає важливість: стійкості, щоб протистояти зростаючим політичним, економічним та екологічним кризам; адаптивності, щоб адаптувати стратегію до технологічних стрибків та постійно мінливих вимог клієнтів; фінансову стабільність, щоб стабільно інвестувати в майбутнє та бути готовим до непередбачених подій [238].

*2-ий етап. Стратегічний аналіз.* Стратегічний аналіз в рамках формулювання стратегії – це процес проведення досліджень, збору інформації та наукового аналізу цієї інформації в бізнес-середовищі, в якому працює організація, та визначення внутрішніх та зовнішніх факторів середовища організації з метою формулювання необхідної та відповідної стратегії [239].

Формування стратегії це завжди процес балансування між внутрішнім потенціалом та зовнішніми викликами, вимогами та загрозами, а тому завдання стратегічного аналізу з акцентом на стійкому розвитку, потребує застосування методів, які дозволять з одного боку, представити деталізовану інформації за кожною складовою, а з іншого боку, має забезпечити оцінку рівня спроможності підприємства.

Процес стратегічного аналізу реалізується в кілька етапів:

*перший етап* полягає у визначенні рівня стратегічного аналізу, який буде проведено: чи призначений цей аналіз для всієї організації, певного рівня управління організації чи для певної функціональної області діяльності;

*другий етап* полягає у визначенні цілей проведення цього аналізу (для прикладу аналіз проблем, оцінка результативності попередньої стратегії, розроблення нової стратегії);

*третій етап* спрямований на вивчення внутрішніх факторів, які впливають на безперервність розвитку та успіх організації. Об'єктами аналізу є, перш за все, стратегічні ресурси, а також визначення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін;

*четвертий етап* передбачає вивчення зовнішніх факторів, що впливають на організацію, та визначення ступеня впливу, який ці фактори мали в минулому або теперішньому часі. Такий аналіз використовується для прогнозування впливу зовнішніх факторів на організацію в майбутньому, і на цій основі визначаються фактори, яким слід надати пріоритет у стратегічному плані, якого потрібно досягти [239; 240; 241].

Вибір методів проведення стратегічного аналізу, їх адаптація до умов функціонування підприємства є важливими для забезпечення розроблення та реалізації ефективної стратегії.

Аналіз ресурсів компанії, SWOT-аналіз, задоволеність клієнтів, стратегічний аналіз витрат, SCM, STEP-аналіз, CRM, бенчмаркінг, управління ризиками, збалансована система показників, модель Портера, матриця BCG 0 далеко не повний перелік методів, які мають поширення на практиці [242].

На основі зазначених методів науковців та практики розробляють власні моделі оцінки стратегій. Так, наприклад, Ворд Д. та Рівані Е. проводять порівняння найбільш поширених методів аналізу, зокрема, SWOT, PEST, BCG та модель Ансоффа, 7S, GE/McKinsey, та пропонують власну модель оцінки стратегії, яка базується на застосуванні інтегрованого підходу та орієнтує менеджмент підприємства на розвиток вміння передбачати та використовувати зміни, а також на адаптацію існуючих моделей на рівні практики [243].

Ефективний приклад використання відносно нового методу стратегічного аналізу, такого як матриця суттєвості, демонструє компанія Nissan [244]. Матриця суттєвості дозволяє визначати ключові пріоритети серед економічних,

екологічних та соціальних питань і використовується як відправна точка розробки стратегій стійкого розвитку [245].

*3-й етап. Формулювання стратегії* це безпосередньо розробка місії та бачення розвитку компанії, встановлення довгострокових цілей, та розробка стратегічних варіантів [246; 247; 248].

Після проведення стратегічного аналізу передбачається прийняття стратегічних рішень щодо місії, цілей, політик та методів досягнення цілей підприємства. На основі узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формулюються перспективні цілі та стратегії. Також відбувається оцінка попередніх та поточних стратегій, щоб визначити ефективні стратегії, які можуть бути інтегровані у новий стратегічний план.

На даному етапі для оцінювання стратегії доцільно використовувати такі основні критерії: внутрішня узгодженість – стратегія повинна представляти взаємоузгоджені цілі та політики організації; зовнішня узгодженість – стратегія повинна представляти адаптивну реакцію на динамічне зовнішнє середовище та на критичні зміни, що відбуваються під час процесу впровадження стратегії; конкурентна перевага – стратегія повинна передбачати створення та підтримку конкурентної переваги; реалістичність – стратегія повинна мати потенціал реалізації та досягнення цілей [249].

Формальні стратегії стосуються набору амбітних довгострокових цілей і конкретних показників, яких підприємство намагається досягнути відповідно до запланованих конкретних дат, що виходять за межі короткострокового періоду. Тоді коли стратегічні плани визначають двох-три річний, максимально п'ятирічний горизонт реалізації [250].

*4-ий етап. Стратегічний вибір.* Стратегічний вибір – це процес порівняння (оцінки та вибору) можливих альтернативних варіантів рішень, який здійснюється на основі обраних критеріїв, та вибору на цій основі найкращого довгострокового курсу [251].

Основними етапами здійснення стратегічного вибору є: визначення варіантів, оцінка варіантів за критеріями переваги, вибір найкращого варіанту, а потім вжиття заходів.

Вибір можна вважати центральним етапом формулювання стратегії. Вибір стратегії це, фактично, вибір шляху забезпечення конкурентної переваги.

Здійснення стратегічного вибору базується на таких основних критеріях оцінки:

*придатність стратегії* – базується на стратегічній логіці, тобто коли обраний варіант стратегії у повній мірі відповідає цілям підприємства та його можливостям в середовищі. Для оцінки придатності варіантів використовуються такі інструменти як ранжування, дерево рішень, сценарне планування. Всі варіанти повинні оцінюватись за ключовими факторами, можливими майбутніми ситуаціями;

*прийнятність стратегії* – стосується можливості отримання очікуваних результатів реалізації стратегії, які можуть бути трьох типів: прибутковість, ризик, реакція зацікавлених сторін. Прийнятність стратегії повинна оцінюватись з позицій її відповідності інтересам керівництва та власників, інвесторів та кредиторів, працівників, заінтересованих сторін поза організацією.

*доцільність стратегії* – визначається на основі оцінки сильних та слабких сторін стратегічного варіанту. Доцільність стосується також того, чи має підприємство ресурси для реалізації стратегії [251.].

Зважаючи на значення стратегічного вибору важливо визначити методи, які дозволяють зробити стратегічний вибір.

Раціональна модель передбачає, що особи, що приймають рішення, приймають рішення на основі повної інформації: спочатку визначають мету, розробляють можливі альтернативи, оцінюють їх та обирають найкращу можливу альтернативу.

Інкrementальна модель зводить складні рішення до серії простих рішень, коли шлях реалізації складного рішення непередбачуваний, шлях реалізації серії простіших рішень здається більш зрозумілим для осіб, що приймають рішення.

Метод Дельфі – це ітеративний процес, за якого на кожне нове рішення впливають попередньо прийняті рішення. Процес прийняття рішень здійснюється через відповідальну особу, яка пропонує зміни, що вносяться в наступний раунд процесу прийняття рішень.

Метод номінальної групи – це метод прийняття рішень, який використовується групами різного розміру, які хочуть швидко прийняти рішення (наприклад, шляхом голосування), але водночас хочуть, щоб усі думки враховувалися.

Метод сканування середовища – це отримання та використання інформації про події, тенденції та взаємозв'язки у зовнішньому середовищі організації [252].

Кокодей Т. запропонувала трикомпонентну модель, елементами якої обрано: рівень конкурентної переваги, сприятливість бізнес-середовища та період часу [253]. Стратегічні позиції компанії в тривимірному евклідовому просторі вчені визначають на основі рівня інтегральних показників конкурентної переваги та сприятливості середовища [252; 253; 254].

*5 етап. Стратегічне планування* передбачає розробку плану дій з використанням усієї інформації, зібраної в ході стратегічного аналізу.

Мета систематичного стратегічного планування полягає в тому, щоб полягає в тому, щоб змусити менеджерів «заглянути в майбутнє і, таким чином, надати можливість; вплинути на майбутнє або зайняти проактивну позицію; забезпечити краще усвідомлення потреб та середовища; допомогти визначити та зосередитися на цілях організації; забезпечити відчуття напрямку, безперервності та ефективного лідерства; а також підключити всіх до системи та забезпечити стандарти відповідальності за людей, програми та виділені ресурси» [255].

Відповідно стратегічне планування розглядають як процес осмисленого, ретельного узгодження сильних сторін компанії з можливостями, які відкриваються в бізнес-середовищі [250].

В умовах промислового підприємства об'єктами планування є всі складові, зокрема, бізнес-процеси, виробнича діяльність, ресурси, фінансово-економічні показники, інші. Організаційне забезпечення конкретизації стратегії відбувається шляхом розроблення комплексу планів, програм, а також ключових показників ефективності (КРІ).

Підготовлений стратегічний план – це документ, який надає керівництво співробітникам з представленням комплексної інформації – завдань до виконання протягом наступних трьох-п'яти років. На основі корпоративного стратегічного плану повинні бути розроблені детальні (бізнес) стратегічні плани для кожного підрозділу. Лише такий підхід забезпечить узгодження стратегічних планів на всіх рівнях бізнесів узгоджені та інтегровані із загальним стратегічним планом [255].

Успішність стратегічного планування буде забезпечено, якщо:

по-перше, процес розроблення стратегічних планів буде здійснюватись на постійній основі, формалізовано та чітко;

по-друге, буде використовуватись сучасний набір методів стратегічного планування;

по-третє, до розроблення та реалізації стратегічних планів буде долучено менеджерів різних рівнів.

*6-ий етап. Імплементация стратегії* – етап процесу розроблення стратегії, який передбачає адміністративні дії та заходи щодо виділення ресурсів, мотивації персоналу для імплементации розроблених цілей стратегії. На даному етапі повинен відбуватись запуск розроблених стратегічних планів. Цей етап також включає підготовку бюджетів для використання ресурсів, необхідних для реалізації планів. Всі заходи з імплементации стратегії повинні бути пов'язані з бюджетом. Головна мета тут полягає в тому, щоб мати змогу виміряти вартість кожного заходу, визначивши структуру ресурсів та витрат під час процесу підготовки бюджету, а також допомогти в процесі визначення пріоритетів витрат [249; 256].

7-ий етап. Стратегічний контроль – процес забезпечення зворотного зв'язку для визначення чи всі етапи стратегічного управління функціонують гармонійно і чи всі заплановані результати реалізації стратегії досягаються [257]. Саме на цьому етапі контролюються критерії ефективності, аналізуються причини відхилень відносно стратегічних цілей. Якщо ефективність відповідає або перевищує стандарти, коригувальні дії зазвичай не потрібні. Якщо ефективність падає нижче стандарту, то керівництво зазвичай вживає коригувальних заходів.

Узагальнено методи, які використовуються на кожному етапі розроблення стратегії наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Методи розроблення та реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства

Етапи формування стратегії	Елементи дослідження	Методи	Призначення
1	2	3	4
1. Встановлення основної ідеології щодо розробки місії, цінностей та бачення розвитку компанії	Компоненти, які слід включити: продукти/ послуги, ринки, технології, філософія, самооцінка та публічний імідж.	Метод компонентів (трикомпонентний метод (Мета-Аудиторія-Дія))	Формування довгострокових орієнтирів розвитку підприємства
	Інновації, лідерство, кадри Клієнти, технології, працівники, ефективність	Методи визначення основних цінностей (визначення 3-5 цінностей)	Формування ціннісних орієнтирів розвитку
	Метод залучення зацікавлених сторін	Структура з 3 запитань: Що ми робимо? Чому ми це робимо? Для кого ми це робимо?	Місія має бути точкою об'єднання
2. Стратегічний аналіз	Зовнішня діагностика Внутрішня діагностика Порівняльний аналіз Аналіз груп інтересів	Матриця оцінки внутрішніх факторів (IFE) Матриця оцінки зовнішніх факторів (EFE) Матриця конкурентного профілю (CPM) SWOT, PEST, BCG та модель Ансоффа, 7S, GE/McKinsey	Забезпечує інформаційно-аналітичну основу вибору стратегічного вектора розвитку

1	2	3	4
3. Формулювання стратегії	Бачення Місія Цінності Стратегічні напрямки Стратегічні цілі Індикатори та цілі	Стратегічна карта Стратегічна матриця	Конкретизація траєкторії розвитку підприємства та вибір механізмів досягнення цілей
4. Стратегічний вибір	Обґрунтування рішень на основі врахування показників економічних, екологічних, соціальних та управлінських	Сценарне планування Аналіз витрат і вигод Багатокритеріальний аналіз рішень Аналіз портфеля Аналіз ризиків Аналіз зацікавлених сторін Аналіз на основі ресурсів	Забезпечення порівняння різних сценаріїв розвитку
5. Стратегічне планування	Розробка стратегічного плану	Екстраполяція тенденцій. Економіко-математичне моделювання. Метод Делфі. Форсайт-дослідження. Імітаційне моделювання.	Складання програм та ключових показників ефективності (KPI) для кожного аспекту
6. Реалізація стратегії	Перехід від стратегії до її втілення	Організаційні методи Бюджетування Програмно-цільовий метод Збалансована система показників	Планування, організація, ресурсне забезпечення реалізації стратегії
7. Стратегічний контроль	Контроль та корегування стратегії	Моніторинг KPI Бенчмаркінг Гар-аналіз Стратегічний аудит	Систематичний аналіз ключових показників реалізації стратегії

Загалом стратегічний підхід до розвитку підприємств в сучасних умовах має прояв у формулюванні стратегії, яка має чітке спрямування на забезпечення стійкого розвитку та забезпечення позитивного впливу на розвиток суспільства та навколишнього середовища. Стратегію стійкого розвитку слід вважати найвищим рівнем розвитку процесу стратегування, оскільки відбувається поєднання інтересів підприємства та різних категорій заінтересованих сторін.

Процес стратегування зазнає постійних змін, оскільки процес імплементації концепції сталого розвитку на корпоративному рівні лише розгортається.

В умовах війни стратегування означає гнучкість стратегічну, виробничу, комерційну, технологічно-інноваційну кадрову та організаційну. На основі характеристик зазначених видів гнучкості, які надані в статті, підприємства формують адаптаційну стратегію, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства в умовах війни.

Також окрім принципів розроблення стратегії стійкого розвитку запропоновано перелік принципів воєнного часу. На завершальному етапі дослідження надано характеристики стратегій традиційної, воєнного часу та повоєнного відновлення у розрізі елементів: місія, концепція, пріоритети, часовий горизонт, вектори стратегії, фінансування, ключові показники.

Ключові сфери, які зазнають зміни в процесі розроблення стратегії стійкого розвитку, це визначення пріоритетів, обґрунтування векторів розвитку та питання впливу на підприємство. Саме за цими характеристиками необхідно чітко прописати кількісні ключові показники та пріоритетні завдання відповідно до концепції сталого розвитку, тобто відповідно до економічних, екологічних та соціальних елементів.

### 3.3. Науково-методичний підхід до формування комплексу механізмів стратегічного управління стійким розвитком підприємств промисловості в контексті реалізації завдань повоєнного відновлення

Реалізація концепції стійкого розвитку промислового підприємства потребує формування дієвих механізмів перетворення розробленої стратегії у практичні дії та результати.

Механізм управління – це сукупність засобів перетворення управлінських рішень у результати, або сукупність впливів різноякісної природи, що забезпечують координацію та регулювання діяльності підприємства та всіх його внутрішніх підсистем.

Для того, щоб механізм управління забезпечував результат мають бути вбудовані та функціонувати його основні компоненти, зокрема, це: цілі, суб'єкти, об'єкти, форми, принципи, методи, інструменти та впливи [258; 259].

Цілі, які беруться за основу розвитку підприємства в умовах імплементації концепції сталого розвитку, мають складну будову та чітке групування відповідно до економічної, екологічної та соціальної складових.

Цей поділ зберігається і при формулюванні стратегії стійкого розвитку, а відтак його доцільно використати і при конструюванні механізмів управління. Тобто, обґрунтовуючи комплекс складових механізму стратегічного управління стійким розвитком підприємства, доцільно визначити які саме причинно-наслідкові управлінські впливи визначають необхідні тренди у розвитку економічних, соціальних та екологічних процесів.

Загальні рекомендації щодо формування механізмів управління [258; 259; 260]. Особливості формування та реалізації механізмів управління безпосередньо стійким розвитком підприємства наведено в статтях [261; 262; 263; 264; 265; 266].

Ціннісним орієнтиром розвитку суспільства є реалізація Цілей сталого розвитку. Відповідно, механізми стратегічного управління за видовим складом, формами та методами реалізації повинні бути спрямовані на формування цінностей стійкого розвитку і на корпоративному рівні.

Складність очікуваних результатів визначає необхідність застосування до конструювання механізмів стратегічного управління стійким розвитком підприємств комплексного, системного, інтегрованого, матричного та процесного підходів.

*Комплексний підхід* базується на концепції сталого розвитку та визначає необхідність врахування в процесів управління підприємством не лише економічних цілей, а й екологічних та соціальних. Фактично в сучасних умовах, коли мова йде про індикатори розвитку підприємства, використовується комплексні цілі, комплексні показники результативності.

*Інтегрований підхід* визначає необхідність інтеграції складових концепції стійкого розвитку (економічної, соціальної та екологічної) в процесі управління підприємством.

*Системний підхід* дає розуміння механізму стратегічного управління стійким розвитком як сукупності способів впливу на всі основні функціональні сфери, бізнес-процеси та взаємозв'язки із чинниками зовнішнього середовища.

*Процесний підхід* дозволяє розглядати механізм як сукупність процесів планування, організації, мотивації, контролю та вдосконалення, тобто процесів, які здійснюються в рамках основних функцій управління.

*Матричний підхід* до конструювання механізмів управління дозволяє вивчати впливи різних систем управління на різні складові стійкого розвитку підприємства.

Обмежуючим фактором імплементації концепції сталого розвитку на українських підприємствах у сучасних умовах є війна. Відповідно, в процесі розроблення комплексу механізмів стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств слід враховувати умови воєнного часу та завдання повоєнного відновлення.

Умови воєнного часу впливають на процеси управління, в тому числі стійким розвитком, висуваючи нові вимоги і до механізмів:

по-перше, відбувається зміна цільових акцентів з амбітних цілей за межею можливого до безпекових цілей та цілей збереження економічного потенціалу підприємства;

по-друге, часовий горизонт стратегічного управління змінився з довгострокового на короткостроковий, що вимагає доповнення довгострокових цілей оперативними;

по-третє, невизначеність умов функціонування, результатів вимагає посилення значення управління ризиками;

по-четверте, відбувається зміна ролі та активності персоналу, який в умовах війни отримує більше повноважень в частині творчості та прийняття нестандартних рішень.

В умовах війни в рамках реалізації цілей стійкого розвитку в їх класичному розумінні набувають пріоритетного значення такі цілі як: забезпечення економічної та фінансової стабільності, створення безпекових умов для персоналу та активів, цілі з адаптації, цілі реалізації соціальних проєктів. Фактично відбувається зміна акцентів в процесах цілепокладання за всіма складовими: економічною, соціальною, екологічною та зміна підходів до управління (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Акценти цілепокладання у розрізі концепції сталого розвитку

Складові стійкого розвитку	Цілі в стабільних умовах	Цілі в умовах війни
Економічна складова	<i>Економічне зростання</i> Збільшення прибутку Нарощування обсягів виробництва Розширення ринків збуту Масштабування виробництва Забезпечення конкурентоспроможності	<i>Економічна стійкість</i> Збереження обсягів виробництва Диверсифікація виробництва Пошук нових ринків збуту Досягнення фінансової стабільності
Соціальна складова	<i>Розвиток людського капіталу</i> Забезпечення гідних умов праці Розвиток корпоративної культури Розвиток персоналу Підвищення рівня задоволеності працівників	<i>Збереження людського капіталу</i> Підвищення рівня безпеки Збереження робочих місць Психологічна підтримка працівників Забезпечення соціальних проєктів
Екологічна складова	<i>Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище</i> Ефективне використання ресурсів Скорочення витрат ресурсів, енергії Зменшення викидів та забруднення Впровадження «зелених» технологій	<i>Збереження екосистеми</i> Відновлення пошкодження екосистеми Енергетична та ресурсна автономія Зменшення рівня витрат ресурсів Екологічний аудит
Управлінська складова	<b>Стратегічний розвиток підприємства</b> Стратегічний менеджмент Сценарне планування Кібербезпека	<b>Збереження підприємства</b> Антикризове управління Перебудова бізнес-моделей Прискорення прийняття рішень

Джерело: розроблено автором

Комплекс механізмів стратегічного управління стійким розвитком промислового підприємства доцільно розглядати за характером управлінського впливу (першого рівня) та очікуваних наслідків (другого рівня) (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Структурно-логічна схема механізмів стратегічного управління стійким розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором.

Механізми економічний, організаційний, адміністративний, технічний, фінансовий, інформаційний це механізми, які згруповані за критеріями функціонального призначення та характером управлінського впливу. Вони впливають на всі функціональні сфери діяльності підприємства та використовують комплекс специфічних інструментів дії.

*Економічний механізм* базується на використанні економічних методів, важелів та інструментів забезпечення впливу на координацію ресурсів підприємства з метою забезпечення стійкого функціонування, стійкого зростання на основі збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей та створення передумов для довгострокового стійкого розвитку.

В рамках економічного механізму використовуються такі інструменти впливу: управління ресурсами, бюджетування, ціноутворення, інвестування, оптимізація витрат в рамках ланцюжка цінностей, інші.

Економічний механізм спрямований на створення економічного потенціалу, ресурсів для спрямування підприємства на досягнення всього комплексу цілей стійкого розвитку.

*Організаційний механізм* являє собою сукупність елементів, які забезпечують загальне керівництво процесами через суб'єкти управління, що мають вирішальний вплив на об'єкти управління. Управління стійким розвитком здійснює топ-менеджмент підприємства, рада директорів та комітети зі сталого розвитку (у разі її створення). Реалізація організаційного механізму відбувається через відповідні управлінські інструменти: розроблення нормативної документації з імплементації цілей стійкого розвитку, моніторинг стану зовнішнього середовища, розроблення стратегії стійкого розвитку та планів з її імплементації, мотивацію працівників щодо впровадження цілей стійкого розвитку тощо.

Роль топ-менеджерів у забезпечення стійкого розвитку є в окремих випадках вирішальною, оскільки саме вони є відповідальними за стратегічні вектори розвитку підприємства, за визначення змісту необхідних змін.

*Адміністративний механізм* це сукупність засобів та інструментів впливу суб'єкта управління на об'єкти управління через систему формальних рішень (наказів, розпоряджень, інструкцій, регламентів та стандартів, резолюцій та положень, норм та нормативів), які базуються на владі, визначають дисциплінарні правила та є обов'язковими до виконання. Питання стійкого розвитку після розроблення стратегії набувають формального закріплення та реалізуються через адміністративний механізм, що дозволяє забезпечити конкретизацію цілей стійкого розвитку у низці документів.

*Технічний механізм* базується на спроможності підприємства реалізувати комплекс науково-технічних та інженерно-технічних рішень, які забезпечать технологічну модернізацію шляхом оновлення основних засобів, впровадження ресурсо- та енерго- зберігаючих технологій, проведення автоматизації та цифровізації. Активізація технічного механізму має особливе значення для реалізації стратегії стійкого розвитку, оскільки є основою для зменшення питомих витрат ресурсів та енергії, зменшення ресурсо- та енерго місткості продукції, зниження собівартості продукції на фоні адаптації до екологічних вимог та стандартів. Основою реалізації технічного механізму є економічний потенціал підприємства.

*Фінансовий механізм* представлений комплексом інструментів, дія яких спрямована на акумуляцію та ефективне використання фінансових ресурсів, сформованих за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел, фінансування ESG-проектів зі стійкого розвитку та підтримку, на цій основі, фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі. Серед основних складових елементів фінансового механізму, які впливають на імплементацію цілей стійкого розвитку, доцільно вказати: фінансове планування, яке передбачає розроблення кошторисів витрат з різночасовими горизонтами; фінансове прогнозування, що дозволяє оцінювати ймовірні фінансові показники; фінансовий моніторинг в ув'язці з KPI стійкого розвитку; хеджування фінансових ризиків, інші. Формування фінансових ресурсів та їх спрямування на

реалізацію цілей стійкого розвитку дозволить забезпечити збалансування отриманих прибутків з екологічною та соціальною відповідальністю.

*Структурний механізм*, втілений в організаційній структурі підприємства, можна вважати каркасом процесів стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Імплементация цілей стійкого розвитку через структурний механізм передбачає: створення відповідних підрозділів чи посад (наприклад, комітету зі стійкого розвитку, директорату зі стійкого розвитку, директора зі стійкого розвитку), надання додаткових повноважень існуючим функціональним підрозділам в частині додаткового акцентування їх діяльності на процесах, показниках, які мають потенціал щодо підвищення рівня відповідності принципам сталого розвитку.

*Інформаційний механізм* передбачає процес збору, обробки, аналізу та використання внутрішньої та зовнішньої інформації, яка є основою аналітичного обґрунтування управлінських рішень в сфері стійкого розвитку. Формування внутрішньої інформації потребує запровадження нефінансової звітності (звітності зі стійкого розвитку), моніторингу основних трендів стійкого розвитку конкурентів, вимог держави та споживачів.

*Механізми управління другого рівня* – це механізми управління стійким розвитком, виокремлені за критеріями характер розвитку та зміст стратегічних змін. Доцільно виокремити такі основні механізми другого рівня: механізм стабілізації, механізм адаптації, механізм удосконалення, механізм модернізації, механізм трансформації, механізм інноватизації.

*Механізм стабілізації* – це механізм, спрямований на підтримку стабільного функціонування підприємства в умовах дестабілізуючого впливу зовнішніх факторів та накопичення критичної невідповідності внутрішнього середовища зовнішнім вимогам та викликам.

Механізм стабілізації має на меті: створення умов для безперервності діяльності, тобто, забезпечення неперервності постачання ресурсів, підтримка процесів виробництва та фінансової стійкості, мінімізації впливу кризових ситуацій. Потреба у застосуванні механізму стабілізації пов'язана з виникнення

непередбачуваних обставин та критичними відхиленнями показників діяльності від запланованих. Нестабільне функціонування підприємства та відхилення від планових показників ставить під загрозу можливість підприємства у реалізації всього комплексу показників стійкого розвитку. В окремих випадках загрози є настільки суттєвими, що лише застосування механізму стабілізації дає можливість зберегти цілісність системи.

*Механізм адаптації* – це механізм, який забезпечує спроможність підприємства адаптуватись, тобто пристосовуватись до нових умов шляхом своєчасної модифікації структури, підвищення гнучкості бізнес-процесів, тобто прийняття управлінських рішень, що сприяють реагуванню на зміни та виклики, які набули ознак загрози. Адаптація може забезпечувати реагування після настання зміни, врахування майбутніх змін, корегування бізнес-моделей в контексті довгострокових змін.

*Механізм удосконалення* базується на розумінні еволюційного, поступового розвитку підприємства та передбачає реалізацію заходів щодо підвищення ефективності на системній основі. Пошук джерел удосконалення відбувається за всіма функціональними сферами діяльності підприємства: виробництво, використання ресурсів, логістика, використання персоналу, якість продукції тощо. Накопичення потенціалу позитивних змін може стати основою для поступового удосконалення окремих, або більшості функціональних сфер.

*Механізм модернізації* – сукупність інструментів та заходів, спрямованих на осучаснення, оновлення та забезпечення переходу підприємства до моделі розвитку, яка відповідає вимогам часу. Модернізація базується на технологічному оновленні виробництва, автоматизації та цифровізації, що стає основою осучаснення досягнення екологічних та соціальних цілей.

*Механізм трансформації* – комплекс управлінських методів, інструментів та важелів здійснення глибоких та комплексних змін, які стосуються технологічної, організаційної, структурної, ресурсної сфер та передбачають створення умов для якісних перетворень, впровадження нових бізнес-моделей,

що загалом забезпечить вихід на траєкторію збалансованого довгострокового стійкого розвитку.

*Механізм інноватизації* – це механізм, що забезпечує активізацію інноваційної діяльності підприємства в частині створення та впровадження комплексу інновацій та інноваційних управлінських рішень, які б сприяли імплементації принципів стійкого розвитку та забезпечували конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому вимірі.

Механізми стабілізації, адаптації, удосконалення та модернізації слід віднести до механізмів пасивної дії, які базуються на використанні досвіду інших підприємств. Механізми трансформації та інноватизації використовуються підприємствами, які здатні самі формувати передові практики імплементації принципів сталого розвитку у практичну діяльність.

### Висновки до розділу 3.

1. Поширення Концепції сталого розвитку та необхідність її реалізації на всіх рівнях функціонування економіки, в тому числі корпоративному, формує необхідність розроблення концептуальних положень стратегічного управління стійким розвитком безпосередньо промислових підприємств, оскільки їх результати у цьому напрямі до цього часу є досить обмеженими. Концепція управління стійким розвитком підприємства повинна розроблятися з урахуванням необхідності включення таких основних елементів як набору базисних ідей, мети, принципи розроблення та реалізації, факторів впливу, механізмів реалізації та методів моніторингу результатів.

2. Концепція стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств базується на таких вихідних положеннях: внутрішній ресурсний потенціалу визначає можливості підприємства реалізувати Цілі сталого розвитку; збалансування економічної, екологічної та соціальної складових визначають можливості підприємства досягати стану стійкого розвитку та вид стійкості; комплексність цілей стійкого розвитку для реалізації потребує комплексу механізмів, методів та інструментів управління.

3. Формування системи стратегічного управління стійким розвитком підприємства повинно відбуватись на основі використання системного, комплексного, процесного, стратегічного, ресурсного та ситуаційного підходів, що дозволяє у подальшому забезпечити цілі, організаційну структуру та формальні процедури розроблення та реалізації стратегії стійкого розвитку.

4. Базисні положення концепції стратегічного управління стійким розвитком підприємства, відповідно до вище зазначеного, доцільно представити в такій редакції: сталий розвиток має стати базисним, керівним принципом, на якому базується діяльність підприємства в сучасних умовах; розвиток підприємства відстежується за економічною, екологічною та соціальною складовими; цілі стійкого розвитку для їх досягнення потребують комплексних зусиль на рівні всіх функціональних сфер діяльності підприємства; стратегічний аспект управління щодо Цілей сталого розвитку орієнтує підприємство на формування рішень в довгостроковому контексті на основі формування та використання стратегічних ресурсів; формування механізмів інноваційного забезпечення стійкого розвитку слід розглядати як комплексну систему інструментів, які забезпечують функціонування технологічного, фінансово-економічного, соціального, інституційного та організаційно-управлінського механізмів.

5. Стратегія стійкого розвитку підприємства має всі ключові характеристик, які є притаманними безпосередньо стратегії та стратегії розвитку, та певні особливі ознаки, так як інтегрованість, орієнтація на майбутні покоління, трансформаційність, екологічна відповідальність, узгодженість із суспільними цілями, визначення пріоритетів. При розробленні стратегії стійкого розвитку підприємства в умовах війни доцільно керуватись запропонованими принципами, зокрема: пріоритизації безпекових питань функціонування, орієнтації на потреби обороноздатності країни, розвитку лідерства та креативності; децентралізації управління.

6. Стратегії стійкого розвитку повинна враховувати, перш за все, ситуацію, в якій знаходиться підприємство. Відповідно існують певні відмінності між

традиційною стратегією, стратегією воєнного часу та стратегією для повоєнного відновлення. Ключовими характеристиками стратегії повоєнного відновлення повинні стати: проривний розвиток, інноватизація, цифровізація, лідерство, залучення стратегічних партнерів, інвестиції в основні засоби, інвестиції в інновації, інші.

7. Формування стратегії стійкого розвитку повинно відбуватись відповідно запропонованого алгоритму, який включає такі основні етапи: розробка місії, цінностей та бачення розвитку компанії, стратегічний аналіз, формулювання стратегії, стратегічний вибір, стратегічне планування, імплементація стратегії, стратегічний контроль. Кожний етап передбачає використання комплексу методів та чітке їх призначення. Стратегію стійкого розвитку слід вважати найвищим рівнем розвитку процесу стратегування, оскільки відбувається поєднання інтересів підприємства та різних категорій заінтересованих сторін.

8. Процеси стратегічного управління стійким розвитком зазнають суттєвих змін. Так, відбувається зміна цільових акцентів з амбітних цілей за межею можливого до безпекових цілей та цілей збереження економічного потенціалу підприємства; часовий горизонт стратегічного управління змінився з довгострокового на короткостроковий; зростає невизначеність умов функціонування; відбувається зміна ролі та активності персоналу, який в умовах війни отримує більше повноважень в частині творчості та прийняття нестандартних рішень.

9. Комплекс механізмів стратегічного управління стійким розвитком промислового підприємства запропоновано розглядати за характером управлінського впливу (першого рівня) та очікуваних наслідків (другого рівня).

Механізми економічний, організаційний, адміністративний, технічний, фінансовий, інформаційний це механізми, які згруповані за критеріями функціонального призначення та характером управлінського впливу. Вони впливають на всі функціональні сфери діяльності підприємства та використовують комплекс специфічних інструментів дії. Механізми управління стійким розвитком, виокремлені за критеріями характер розвитку та зміст

стратегічних змін: механізм стабілізації, механізм адаптації, механізм удосконалення, механізм модернізації, механізм трансформації, механізм інноватизації.

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у працях автора [201; 221; 222; 223; 233]

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі було обґрунтовано важливість імплементації Концепції сталого розвитку на корпоративному рівні шляхом формування системи стратегічного управління стійким розвитком підприємств промисловості в умовах війни та післявоєнного відновлення, зокрема:

1. Розкрито сутнісні характеристики поняття «сталий розвиток», яке визначає складові елементи Концепції сталого розвитку, та взято за основу імплементації на різних рівнях функціонування економіки та суспільства: на глобальному рівні, на рівні країн світу, на регіональному та секторальному рівнях, а також на рівні підприємств. Доведено важливість управління імплементацією Концепції сталого розвитку на різних рівнях шляхом розроблення відповідних стратегій.

2. Удосконалено економічну категорію «стійкий розвиток підприємства», яка на відміну від існуючих акцентує увагу на важливості забезпечення трансформацій, спрямованих на покращення внутрішніх бізнес-процесів, а також орієнтації на покращення якісних характеристик та кількісних показників за основними складовими: економічною, соціальною та екологічною.

3. Розкрито природу та прояви функціонування, взаємозв'язки та причинно-наслідкові залежності між економічною, соціальною та екологічною складовими, для чого побудовано адаптовану модель поєднання теорії сталого розвитку та теорії потрійного результату. Існуючі взаємозв'язки набувають системності за умови організаційного (структурного) та управлінського забезпечення, що потребує виокремлення організаційної (структурної) та управлінської складових. А ці процеси знаходять своє вираження у розвитку теорії ESG. Саме на цій основі доведено важливість управління економічною, екологічною, соціальною, організаційною та управлінською стійкістю.

4. На основі систематизації та узагальнення теоретичних засад стратегічного управління стійким розвитком підприємства шляхом врахування теорій розвитку організації (теорій життєвого циклу організації, теорії корпоративної соціальної відповідальності, ресурсної теорії, теорії зеленої

економіки та теорії потрійного результату) та теорій сучасного менеджменту (теорій прийняття рішень, системної теорії, теорії ситуаційного управління, теорії стратегічного менеджменту), було обґрунтовано у подальшому концепцію стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств.

5. Удосконалено методику аналізу стійкого розвитку підприємства, яка на відміну від існуючих, передбачає обґрунтування складових аналізу двох рівнів: першого рівня – економічної, соціальної, екологічної та управлінської складової, результативність яких залежить від складових другого рівня – фінансової, кадрової, технологічної та інноваційної складових. Стан складових другого рівня розглядається як потенціал досягнення стійкості за складовими першого рівня. В контексті практичного використання запропонованого алгоритму розроблено табло показників стійкого розвитку, яке дозволить здійснювати моніторинг на основі комплексного та багаторівневого підходів, а отже формувати інформаційне забезпечення управління на належному рівні.

6. Уточнено алгоритм галузевого аналізу сталого розвитку промисловості, на основі проведення якого, було визначено основні тенденції розвитку промисловості України за останні роки, що суттєво впливає на стійкість розвитку окремих підприємств. Впродовж і довоєнних років промисловість розвивалась нестабільно, підтвердженням чого є, перш за все, базисні та ланцюгові індекси промислового виробництва. Війна призвела до падіння промислового виробництва на 44,7 % в 2022 році, а сукупно обсяг промислового виробництва в 2025 році склав всього 46% від обсягу 2009 року. Причинами проблем забезпечення сталого розвитку промисловості у роки війни стали: низький рівень інвестиційної та інноваційної активності, негативні демографічні процеси, накопичення екологічних проблем.

7. Узагальнено досвід та практики стратегічного управління стійким розвитком українських промислових підприємств та надано характеристику таких основних елементів як: організаційна структура підприємства, яка визначає підрозділи із забезпечення управління стійким розвитком; формальні процедури, які через розроблення відповідних документів забезпечують

реалізацію політики у сфері стійкого розвитку; процеси розроблення стратегії стійкого розвитку; комплекс заходів з реалізації стратегії стійкого розвитку; методи врахування ризиків; процедури збалансування інтересів внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Аналіз досягнень у сфері імплементації Концепції сталого розвитку українських промислових підприємств було проведено на основі практик металургійних підприємств, які вже мають досвід та сформували усталені практики стратегічного управління стійкого розвитку. Загалом в Україні лише декілька десятків підприємств реалізують принципи сталого розвитку на системній основі, фрагментарно окремими аналітичними агенціями здійснюється моніторинг прогресу у цих питаннях. Основною причиною такого стану справ є відсутність нормативних вимог на загальнодержавному рівні, методичного забезпечення та практик популяризації позитивного досвіду.

8. Визначено перелік ключових зовнішніх та внутрішніх чинників стійкого розвитку та проведено оцінку характеру їх впливу в умовах воєнного часу. При цьому було сформовано матрицю факторів впливу на складові стійкого розвитку, яка дозволяє визначати причинно-наслідкові залежності між зовнішніми та внутрішніми факторами, а також складовими стійкого розвитку. Так, досліджено вплив макроекономічної ситуації, державної регуляторної політики, умов конкуренції, глобальної нестабільності, процесів цифровізації.

9. Обґрунтовано концепцію стратегічного управління стійким розвитком підприємства адаптаційного призначення, відмінністю якої є використаний комплексний підхід до формулювання мети, базисних положень, завдань реалізації, що дозволило визначити основні закономірності та принципи реалізації. В процесі розроблення базисних положень концепції було використано системний, комплексний, процесний, стратегічний, ресурсний та ситуаційний підходи; враховано закономірності економічних, екологічних та соціальних процесів, які визначають вимоги зовнішнього середовища до складових стійкого розвитку підприємства. Сформульовані базисні положення концепції, а також комплекс принципів її реалізації дозволили запропонувати

комплекс заходів щодо практичного втілення концепції, основними серед яких є: розроблення нормативної документації підприємства, удосконалення організаційної структури, обґрунтування комплексу механізмів стратегічного управління стійким розвитком підприємства, розроблення системи моніторингу стійкого розвитку на основі комплексу показників внутрішньої стійкості та моніторингу тенденцій зовнішньої стійкості, прогнозування тенденцій розвитку зовнішнього середовища та чинників стійкого розвитку, розроблення стратегії стійкого розвитку підприємства, складання дорожньої карти реалізації концепції стійкого розвитку підприємства.

10. Запропоновано методичні рекомендації щодо формування стратегії стійкого розвитку, що базується на узагальненні особливостей формування та ключових характеристик стратегії розвитку загалом. Процес стратегування пройшов свою еволюцію і процес формування стратегії стійкого розвитку базується на процедурних питаннях розроблення стратегії загалом. Окремим видом стратегій, які розробляються на загально-корпоративному рівні є стратегії розвитку, які вирізняються чіткою орієнтацією та ключові кількісні та якісні показники. Поетапно досліджено висновки науковців щодо формування стратегії, стратегії розвитку та стратегії стійкого розвитку. Запропоновано авторське визначення поняття стійкого розвитку, яке вирізняється комплексним підходом та забезпечує трансформаційні процеси, що важливо для умов війни та повоєнного відновлення. На варіативній основі надано характеристики стратегій традиційної, воєнного часу та повоєнного відновлення у розрізі елементів: місія, концепція, пріоритети, часовий горизонт, вектори стратегії, фінансування, ключові показники.

11. Запропоновано комплекс механізмів реалізації концепції стійкого розвитку промислового підприємства першого та другого рівнів, зокрема, економічний, організаційний, адміністративний, технічний, фінансовий, інформаційний це механізми, які згруповані за критеріями функціонального призначення та характером управлінського впливу. Вони впливають на всі функціональні сфери діяльності підприємства та використовують комплекс

специфічних інструментів дії. Механізми концепції стійкого розвитку промислового підприємства розроблено з урахуванням зміни акцентів цілепокладання в стабільних умовах та в умовах війни. До механізмів другого рівня віднесено механізм стабілізації, механізм адаптації, механізм удосконалення, механізм модернізації, механізм трансформації, механізм інноватизації. Запропоновані механізми забезпечують спрямування дії механізмів першого рівня та їх конкретизації у комплексі цільових показників стратегії стійкого розвитку відповідно до умов.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. WCED. Our common future: The Brundtland report. World Commission on Environment and Development (WCED), United Nations. Oxford University Press. 1987. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351279086-15/common-future-brundtland-report-world-commission-environment-development-1987> (дата звернення: 11.06.2025).
2. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: [https://scholar.google.com/scholar?cluster=7015556141376764306&hl=en&as\\_sdt=0.5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=7015556141376764306&hl=en&as_sdt=0.5) (дата звернення: 12.02.2026).
3. Shulhina L., Dong, Q. Sustainable development of corporations: theory evolution and practical implementation. *Marketing of scientific and research organizations*, 2024, Vol. 53, Issue 3, 62–79. URL: <https://reference-global.com/download/article/10.2478/minib-2024-0016.pdf> (дата звернення: 13.02.2026).
4. Tarasenko I., Verhun A. Sustainable development as a concept in the rapidly globalizing world economy. *Economics, Finance and Management Review*. Issue 4 (8), 2021. p. 25-34. URL: <https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/159> (дата звернення: 16.04.2025).
5. Makhrouf S., Ait Hbib, A. Sustainable development: the history and evolution of a concept. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, 2023, Vol. 1, No. 4, 497-509. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8156763>. <https://revue-irs.com/index.php/home/article/view/58> (дата звернення: 13.05.2024).
6. Sachs J. D., Lafortune G., Fuller G. Sustainable Development Report 2024: The SDGs and the UN Summit of the Future. Dublin: Dublin University Press. 2024. URL: <https://doi.org/10.25546/108572> (дата звернення: 06.05.2026).

7. Asheim Geir B. Sustainability: ethical foundations and economic properties, Policy Research Working Paper Series, 1994, 1302, The World Bank. URL: <https://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/1302.html> (дата звернення: 13.05.2024).
8. Mawhinney M. Sustainable development: Understanding the green debate. John Wiley & Sons, 2008. 198 p. URL: [https://books.google.com.tr/books/about/Sustainable\\_Development.html?id=evwyNSzApfwC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.tr/books/about/Sustainable_Development.html?id=evwyNSzApfwC&redir_esc=y) (дата звернення: 16.04.2025).
9. Baum R. Sustainable development – a modern understanding of the concept. *Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists*, 2021, Vol. XXIII, No. (2), 9-29. URL: [Sustainable Development – A Modern Understanding of the Concept](#) (дата звернення: 06.11.2024).
10. Strange T., Bayley A. Sustainable Development Linking economy, society, environment, 2008, OECD. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/sustainable-development\\_9789264055742-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/sustainable-development_9789264055742-en.html) (дата звернення: 12.03.2026).
11. Sterling S. A Commentary on Education and Sustainable Development Goals. *Journal of Education for Sustainable Development*, 2016, 10, 208-213. URL: <http://doi.org/10.1177/0973408216661886> (дата звернення: 12.02.2024).
12. Vare P., Scott W. Learning for a change exploring the relationship between education and sustainable development. *Journal of Education for Sustainable Development*, 2007, 1, 191-198. URL: [Learning for a Change - Paul Vare, William Scott, 2007](#). (дата звернення: 12.03.2025).
13. Duran D.C., Artene A., Gogan L.M., DuranV. The Objectives of Sustainable Development – Ways to Achieve Welfare. *Procedia Economics and Finance*, 2015, 26, 812–817. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00852-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00852-7). (дата звернення: 02.11.2024).
14. Mensah J. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogen Social Scinces*, 2019, 5(1), 1653531. URL:

[https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26utm\\_medium%3Darticle](https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle) (дата звернення: 16.04.2025).

15. Brooks, D, Beyond Catch Phrases, What Does Sustainable Development Reading Mean? IDRC Report, 23(1), 1990, 56-62. URL: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/items/dfab23f8-dcee-4111-855b-a07aa52c073a> (дата звернення: 16.04.2025).

16. Keiner M. History, definition(s) and models of sustainable development. ETH Zurich Research Collection. 2005. URL: <https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-a-004995678> (дата звернення: 02.11.2024).

17. Ketschau T.J. Social Sustainable Development or Sustainable Social Development - Two Sides of the Same Coin? The Structure of Social Justice as a Normative Basis for the Social Dimension of Sustainability. *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*. 2017, Vol. 12, No. 3, 338-347. URL: <DNE120306f.pdf> (дата звернення: 16.04.2025).

18. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*, 2021, 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/204.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/204.pdf) (дата звернення: 02.11.2024).

19. Командровська В. Є. Теоретико-методологічні основи концепції сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник*, 2023, №4, С. 157- 166. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/4/EV20234\\_157-166.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/4/EV20234_157-166.pdf) (дата звернення: 16.04.2025).

20. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*, 2020, (15), 37-41. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348980684\\_DOSLIDZENNA\\_EVOLUCII\\_NAUKOVOI\\_DUMKI\\_V\\_ASPEKTAH\\_VIZNACENNA\\_SUTNOSTI\\_PONATTA\\_STALIJ\\_ROZVITOK\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/348980684_DOSLIDZENNA_EVOLUCII_NAUKOVOI_DUMKI_V_ASPEKTAH_VIZNACENNA_SUTNOSTI_PONATTA_STALIJ_ROZVITOK_PIDPRIEMSTVA) (дата звернення: 16.03.2024).

21. Метіль Т. К. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління стійкістю промислових підприємств в умовах циркулярної економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2026, (30). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20458329> (дата звернення: 16.04.2026).
22. Bukovová S., Foltínová L. Sustainable Development and its Impact on the Quality of Human Capital. *SHS Web of Conferences* 83, 2020, 01005. Current Problems of the Corporate Sector. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301005>. (дата звернення: 16.10.2025).
23. Wibisana A. The elements of sustainable development: principles of integration and sustainable utilization. *MIMBAR HUKUM*, 2014, Volume 26, Nomor 1, 98-111. URL: [10.22146/jmh.16057](https://www.researchgate.net/publication/311783384). <https://www.researchgate.net/publication/311783384> [THE ELEMENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES OF INTEGRATION AND SUSTAINABLE UTILIZATION](https://www.researchgate.net/publication/311783384) (дата звернення: 16.04.2025).
24. Abdulhafedh A. The Analysis of a Corporate Sustainability Azad Abdulhafedh. *Journal of City and Development*, 2021, Vol. 3, No. 1, 6-11 URL: <http://pubs.sciepub.com/jcd/3/1/2> (дата звернення: 18.11.2024).
25. Brach B., Gul M., Kawecki G. New Definition of Sustainable Enterprise. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. 2020. 57(3). URL: <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2454/2179> (дата звернення: 16.04.2025).
26. Ghimisi S. Innovative models for a sustainable enterprise. *Journal of Research and Innovation for Sustainable Society*, 2019. 1(1), pp. 55-58. URL: <https://doi.org/10.33727/JRISS.2019.1.7:55-58> (дата звернення: 16.04.2025).
27. Danciu V. The sustainable company: new challenges and strategies for more sustainability. *Theoretical and Applied Economics*, Asociatia Generala a Economistilor din Romania / Editura Economica, 2013, vol. 0(9(586)), pp. 7-26, URL: [https://ideas.repec.org/a/agr/journal/vxxy2013i9\(586\)p7-26.html](https://ideas.repec.org/a/agr/journal/vxxy2013i9(586)p7-26.html) (дата звернення: 18.11.2024).

28. Spangenberg J.H., Odile B. Sustainable Indicators: A Compass on the Road Towards Sustainability. Wuppertal, Division for Material Flows and Structural Change, Wuppertal Institute for Climate, Environment, Energy. 1998. URL: [Sustainability indicators: A compass on the road towards sustainability](#) (дата звернення: 16.04.2025).
29. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2020, (21). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення: 18.11.2024).
30. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*, № 1 (35), 2018, С. 265-273. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-1\\_0-pages-265\\_273.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-265_273.pdf) (дата звернення: 16.02.2025).
31. Oželienė D., Drejeris R. Content of Environmental Component of Sustainable Development in the Enterprise Activity. *Journal of System and Management Sciences*, 2016, Vol. 6, No. 2, 52-71. URL: [Microsoft Word - JLISS39-58 686-1841-1-DR.docx](#) (дата звернення: 08.11.2024).
32. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 1994, 36(2), 90–100. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/41165746> (дата звернення: 16.04.2025).
33. Zak A. Triple bottom line concept in theory and practice. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2015, Nr. 387. URL: DOI:[10.15611/pn.2015.387.21](https://doi.org/10.15611/pn.2015.387.21) (дата звернення: 16.02.2026).
34. Bhatti A., Rehman J., Shamsi N., Shamim K. Triple Bottom-Line: A Critical Review and Need for Strategic Renewal. *Pakistan Business Review*. 2025, Volume 27 Issue 1, URL: [10.22555/pbr.v27i1.1368](https://doi.org/10.22555/pbr.v27i1.1368) (дата звернення: 16.04.2025).
35. Ogryzek M. 2023. The Sustainable Development Paradigm. *Geomatics and environmental engineering*, Volume 17, Number 1, 5-18. URL: <https://doi.org/10.7494/geom.2023.17.1.5> (дата звернення: 16.02.2024).

36. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. Випуск 36. С. 75-81. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/600> (дата звернення: 16.08.2024).
37. Platje J. "Institutional Capital" as a Factor of Sustainable Development – The Importance of an Institutional Equilibrium. *Technological and Economic Development of Economy*, 2008, Vol. 14, No. 2, 144–150. URL: <https://doi.org/10.3846/1392-8619.2008.14.144-150> (дата звернення: 18.01.2026).
38. Ciegis R., Ramanauskiene J., Martinkus B. The Concept of Sustainable Development and Its Use for Sustainability Scenarios. *Inzinerine Ekonomika–Engineering Economics*, 2009, No. 2, 28–37. URL: <https://inze.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11609> (дата звернення: 16.08.2025).
39. Fuadaha L. L., Mukhtarudin M., Andriana I., Arisman A. Environmental, Social and Governance (ESG). *Integrated Journal of Business and Economics*, 2023, Vol. 7, No. 2, 460–472. URL: <https://doi.org/10.33019/ijbe.v7i2.605> (дата звернення: 10.01.2026).
40. Hiroyuki A., Nguyen P. Does Good Governance Matter to Debtholders? Evidence from the Credit Ratings of Japanese Firms. *Research in International Business and Finance*, 2013, Vol. 29, 14–34. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2013.03.003> (дата звернення: 16.08.2024).
41. Fuente G., Ortiz M., Velasco P. The Value of a Firm's Engagement in ESG Practices: Are We Looking at the Right Side? *Long Range Planning*, 2022, Vol. 55. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102143> (дата звернення: 16.01.2026).
42. Будякова О. Ю., Конченко Д. Р. Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 2024, № 60, 4–11. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1> (дата звернення: 16.08.2025).

43. Morrison R. *Environmental, Social, and Governance Theory: Defusing a Major Threat to Shareholder Rights*. Competitive Enterprise Institute, 2021, 110 p. URL: <https://cei.org/studies/environmental-social-and-governance-theory/> (дата звернення: 06.09.2025).
44. Pei-Yi Yu E., Guo C. Q., Van Luu B. Environmental, Social and Governance Transparency and Firm Value. *Business Strategy and the Environment*, 2018, Vol. 27, No. 7, 987–1004. URL: DOI: 10.1002/bse.2047 (дата звернення: 16.04.2025).
45. *Who Cares Wins*. Conference Report: Investing for Long-Term Value, 2005, 32 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801468340274051/pdf/457480WP0Box331s0who0cares0wins1.pdf> (дата звернення: 16.04.2024).
46. Kostić N., Hujdur A. *Building a Sustainable Future: ESG Business Handbook: How Environmental, Social and Governance Standards Can Benefit Your Business*. The AIRE Centre and UNDP Bosnia and Herzegovina, 2023. URL: <https://www.undp.org/bosnia-herzegovina/publications/building-sustainable-future-esg-business-handbook> (дата звернення: 08.03.2025).
47. Bell S., McGillivray D. *Environmental Law*. 6th ed. Oxford: Oxford University Press, 2006. URL: <https://www.amazon.com/Environmental-Law-Stuart-Bell/dp/0199260567> (дата звернення: 16.08.2024).
48. Mancebo F., Sachs I. *Transitions to Sustainability*. New York: Springer, 2015. URL: <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9532-6> (дата звернення: 16.02.2026).
49. Pelenc J., Ballet J. Strong Sustainability, Critical Natural Capital and the Capability Approach. *Ecological Economics*, 2015, Vol. 112, 36–44. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.02.006> (дата звернення: 16.08.2024).
50. Klarin T. The Concept of Sustainable Development: From Its Beginning to the Contemporary Issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 2018, Vol. 21, No. 1, 67–94. URL: <https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005> (дата звернення: 16.04.2025).

51. Ford M. R. Organizational Life Cycles. In: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, 2016. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2940-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2940-1) (дата звернення: 16.08.2024).
52. Zumente I., Lāce N. Understanding Corporate Sustainability Drivers Across Corporate Life Cycle. *Proceedings of the 14th International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics (IMCIC 2023)*, 2023, 168–175. URL: <https://doi.org/10.54808/IMCIC2023.01.168> (дата звернення: 16.08.2024).
53. Jirásek M., Bílek J. The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. *Quality Innovation Prosperity*, 2018, Vol. 22, No. 3. URL: <https://doi.org/10.12776/QIP.V22I3.1177> (дата звернення: 16.01.2026).
54. Грузіна І. Методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу у контексті ефективного управління організацією. *Сталий розвиток економіки*, 2025, № 3 (54), 265–271. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-41> (дата звернення: 16.01.2026).
55. Хмурова В., Березницька В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*, 2023, № 9 (121), 43–46. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9> (дата звернення: 16.08.2024).
56. Хлібова О. І. Формування стратегії розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Економічний простір*, 2017, № 123, 137–144. (дата звернення: 16.04.2025).
57. Zhao T., Xiao X. The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Constraints: Does the Life Cycle Stage of a Firm Matter? *International Review of Economics & Finance*, 2019, Vol. 63, 76–93. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2018.08.010> (дата звернення: 16.11.2024).
58. Gamal L., Wahba H., Correia M. R. Corporate Sustainability Performance Throughout the Firm Life Cycle: Case of Egypt. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 2022, Vol. 6, No. 1, 79–97. URL: <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i1p6> (дата звернення: 16.04.2025).
59. Diebecker J., Rose Ch., Sommer F. Corporate Sustainability Performance Over the Firm Life Cycle: Levels, Determinants, and the Impact on Accounting

Performance, 2017. URL: <https://ssrn.com/abstract=3084601> (дата звернення: 16.08.2024).

60. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 1999, Vol. 38, No. 3, 268–295. URL: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303> (дата звернення: 16.04.2025).

61. Carroll A. B. Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2016, Vol. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6> (дата звернення: 16.01.2026).

62. Visser W. *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Chichester: John Wiley & Sons, 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228188599\\_The\\_Age\\_of\\_Responsibility\\_CSR\\_20\\_and\\_the\\_New\\_DNA\\_of\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/228188599_The_Age_of_Responsibility_CSR_20_and_the_New_DNA_of_Business) (дата звернення: 16.04.2025).

63. Corporate Sustainability and Responsibility. Official Website of the European Commission. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en) (дата звернення: 08.04.2025).

64. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 1991, Vol. 33, No. 3, 114–135. URL: <https://doi.org/10.2307/41166664> (дата звернення: 16.09.2025).

65. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2003. URL: <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001> (дата звернення: 16.11.2024).

66. Utami H., Alamanos E. Resource-Based Theory: A Review. In: Paragiannidis S. (Ed.). *TheoryHub Book*, 2023. URL: <https://open.ncl.ac.uk> (дата звернення: 16.04.2025).

67. Hitt M. A., Xu K., Carnes C. M. Resource Based Theory in Operations Management Research. *Journal of Operations Management*, 2016, Vol. 41, 77–94. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002> (дата звернення: 16.11.2024).

68. Anderson J. A. Holistic Approach to Acquisition of Strategic Resources. *Journal of European Industrial Training*, 2007, Vol. 31, No. 8, 660–677. URL: [https://www.researchgate.net/publication/315917401\\_STRATEGIC\\_RESOURCES\\_FOR\\_SUSTAINABLE\\_COMPETITIVE\\_ADVANTAGE](https://www.researchgate.net/publication/315917401_STRATEGIC_RESOURCES_FOR_SUSTAINABLE_COMPETITIVE_ADVANTAGE) (дата звернення: 11.05.2025).
69. Scott Cato M. *Green Economics: An Introduction to Theory, Policy and Practice*. London; Sterling, VA: Earthscan, 2009. 241 p. URL: <https://archive.org/details/greeneconomicsin0000scot> (дата звернення: 16.08.2024).
70. Ocampo J. A. *The Transition to a Green Economy: Benefits, Challenges and Risks from a Sustainable Development Perspective. Summary of Background Papers*. Division for Sustainable Development, UN-DESA; United Nations Environment Programme; United Nations Conference on Trade and Development, 2012. 98 p. URL: <https://wedocs.unep.org/items/0958eef9-765f-4921-89dc-0548e1732c05> (дата звернення: 16.11.2024).
71. Будякова О. Екосистемний підхід до соціально-економічного розвитку в умовах зеленої та цифрової трансформації на засадах біоекономіки. *Економічні горизонти*, 2026, № 1(34), 15–31. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.348943](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.348943) (дата звернення: 11.02.2026).
72. Jamaledini A., Khazaei E. Green Economy: A Progression Towards Realizing Sustainable Development in the Realm of International Environmental Law. MPRA Paper No. 123078, 2024. 23 p. URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/123078/1/MPRA\\_paper\\_123078.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/123078/1/MPRA_paper_123078.pdf) (дата звернення: 11.09.2024).
73. Bejarano Auqui J. F., Soria Quijaite J. J. Green Economy as a Driver of Corporate Social Responsibility: Opportunities and Challenges for MSEs. *Administrative Sciences*, 2025, Vol. 15, No. 8, Article 328. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci15080328> (дата звернення: 11.03.2026).
74. Sulich A., Rutkowska M., Pakulska J. Green Economy as the Next Development Stage of the Corporate Social Responsibility Idea. *Proceedings of the International Scientific Conference on Challenges in Social Sciences and Business*, 2018. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/331521655\\_Green\\_Economy\\_as\\_the\\_next\\_development\\_stage\\_of\\_the\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_idea](https://www.researchgate.net/publication/331521655_Green_Economy_as_the_next_development_stage_of_the_Corporate_Social_Responsibility_idea) (дата звернення: 16.11.2024).

75. Elkington J. Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques A., Richardson J. (eds.). *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* London: Earthscan, 2004, 1–16. URL: <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> (дата звернення: 16.01.2024).

76. James B., Gollagher K., Mehta J., Mehta B. The Sustainable Economy and the Triple Bottom Line (TBL). *Advances in Management*, 2015, Vol. 8, No. 1, 1–8. URL: <https://www.proquest.com/openview/9760fe345ae74d6c697d1f372838618f/1> (дата звернення: 16.08.2024).

77. Correia M. S. Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2019, Vol. 2, No. 1, 29–38. URL: [https://www.researchgate.net/publication/330057873\\_Sustainability\\_An\\_Overview\\_of\\_the\\_Triple\\_Bottom\\_Line\\_and\\_Sustainability\\_Implementation](https://www.researchgate.net/publication/330057873_Sustainability_An_Overview_of_the_Triple_Bottom_Line_and_Sustainability_Implementation) (дата звернення: 11.08.2025).

78. Hammer J., Pivo G. The Triple Bottom Line and Sustainable Economic Development Theory and Practice. *Economic Development Quarterly*, 2017, Vol. 31, No. 1, 25–36. URL: <https://doi.org/10.1177/0891242416674808> (дата звернення: 06.07.2024).

79. Nogueira E., Gomes S., Lopes J. M. Triple Bottom Line, Sustainability, and Economic Development: What Binds Them Together? A Bibliometric Approach. *Sustainability*, 2023, Vol. 15, No. 8, Article 6706. URL: <https://doi.org/10.3390/su15086706> (дата звернення: 11.05.2025).

80. Svensson G., Wagner B. Implementing and Managing Economic, Social and Environmental Efforts of Business Sustainability. *Management of Environmental Quality*, 2015, Vol. 26, No. 2, 195–213. URL: <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2013-0099> (дата звернення: 08.08.2024).

81. Rimamchaten T., Musa M. A. Decision Making Theories. Information Science. 2010. URL: [https://www.researchgate.net/publication/367095777\\_Factors\\_Affecting\\_the\\_Decision-Making\\_Styles\\_Adoption\\_A\\_Case\\_of\\_a\\_Tire\\_Company\\_in\\_Egypt](https://www.researchgate.net/publication/367095777_Factors_Affecting_the_Decision-Making_Styles_Adoption_A_Case_of_a_Tire_Company_in_Egypt) (дата звернення: 16.11.2024).
82. Oliveira A. A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2007, Vol. 12, No. 2, 12–17. URL: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol12\\_no2\\_pages\\_12-17.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_12-17.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).
83. Turpin S. M., Marais M. A. Decision-Making: Theory and Practice. *ORiON*, 2004, Vol. 20, No. 2, 143–160. URL: [https://www.researchgate.net/publication/272777021\\_Decision-making\\_Theory\\_and\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/272777021_Decision-making_Theory_and_practice) (дата звернення: 16.11.2024).
84. Imhanzenobe J. A Review of the Management Science Theory and Its Application in Contemporary Businesses. *African Journal of Business Management*, 2021, Vol. 15, No. 4, 133–138. URL: <https://doi.org/10.5897/AJBM2021.9211> (дата звернення: 11.07.2024).
85. Sanchez R., Heene A. Building Theory for Management Science and Practice: An Epistemological Perspective from Competence-Based Management Theory. *Research in Competence-Based Management*, 2017, Vol. 8, 1–23. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321535216\\_Building\\_Theory\\_for\\_Management\\_Science\\_and\\_Practice\\_An\\_Epistemological\\_Perspective\\_from\\_Competence-Based\\_Management\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/321535216_Building_Theory_for_Management_Science_and_Practice_An_Epistemological_Perspective_from_Competence-Based_Management_Theory) (дата звернення: 11.05.2025).
86. Harney B. Systems Theory. In: Hutchings K., Michailova S., Wilkinson A. (eds.). *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2024, 312–317. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377150769\\_Systems\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/377150769_Systems_theory) (дата звернення: 11.08.2025).

87. Mele C., Pels J., Polese F. A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications. *Service Science*, 2010, Vol. 2, No. 1–2, 126–135. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229020610\\_A\\_Brief\\_Review\\_of\\_Systems\\_Theories\\_and\\_Their\\_Managerial\\_Applications](https://www.researchgate.net/publication/229020610_A_Brief_Review_of_Systems_Theories_and_Their_Managerial_Applications) (дата звернення: 06.12.2024).
88. Pino-Marchito A., Galán-García A., Plaza-Mejía M. The Hersey and Blanchard Situational Leadership Model Revisited: Its Role in Sustainable Organizational Development. *World*, 2025, Vol. 6, No. 2, Article 63. URL: <https://doi.org/10.3390/world6020063> (дата звернення: 11.05.2026).
89. Thompson G., Vecchio R. P. Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions. *The Leadership Quarterly*, 2009, Vol. 20, No. 5, 837–848. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014> (дата звернення: 11.05.2025).
90. Ghazzawi K., Shoughari R. E., Osta B. E. Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organizations. *Human Resource Management Research*, 2017, Vol. 7, No. 3, 102–110. URL: <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20170703.02> (дата звернення: 11.05.2025).
91. Aslam S., Saleem A., Kumar T., Parveen K. New Normal: Emergence of Situational Leadership During COVID-19 and Its Impact on Work Motivation and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 2022, Vol. 13, Article 875646. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.875646> (дата звернення: 11.05.2025).
92. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Classic Edition. London: Palgrave Macmillan, 2007. URL: <https://doi.org/10.1057/9780230590601> (дата звернення: 11.05.2025).
93. Ansoff H. I., McDonnell E. J. *Implanting Strategic Management*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990. 520 p. URL: <https://archive.org/details/implantingstrate0000anso> (дата звернення: 11.05.2025).
94. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. URL: <https://archive.org/details/strategystructur0000chan> (дата звернення: 11.05.2025).

95. Porter M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 1981, Vol. 6, No. 4, 609–620. URL: <https://doi.org/10.5465/AMR.1981.4285706> (дата звернення: 11.05.2025).
96. Teece D. J. Alfred Chandler and "Capabilities" Theories of Strategy and Management. *Industrial and Corporate Change*, 2010, Vol. 19, No. 2, 297–316. URL: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq008> (дата звернення: 11.05.2025).
97. Omalaja M. A., Eruola O. A. Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-Based Philosophy. *Economic Analysis*, 2011, Vol. 44, No. 1–2, 59–77. URL: <https://www.library.ien.bg.ac.rs/index.php/ea/article/view/205> (дата звернення: 11.05.2025).
98. Bondarenko S. M. Methodological Foundations of Creating a Quality Management System of Business Processes on the Principles of Sustainability at the Fashion Industry Enterprise. *Quality – Access to Success*, 2022, Vol. 23, No. 186, 252–261. URL: <https://doi.org/10.47750/QAS/23.186.32> (дата звернення: 11.05.2025).
99. Schühly A. M. What Is Strategic Management and Why Do We Need It: Theoretical Foundations of Strategic Management. In: *Cultural Influences on the Process of Strategic Management*. MIR Series in International Business. Cham: Springer, 2022, 33–135. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-13630-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-13630-4_2) (дата звернення: 11.05.2025).
100. Olefirenko K. Development of the theory of strategic management of sustainable development of an enterprise. *Journal of Strategic Economic Research*, 2025, No. 6. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.6.8>. URL: [https://jrnл.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1963/1894](https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1963/1894) (дата звернення: 11.05.2025).
101. Global Reporting Initiative. GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 11.05.2025).
102. Global Reporting Initiative. The GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/> (дата звернення: 11.05.2025).

103. International Sustainability Standards Board. URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/> (дата звернення: 11.05.2025).
104. European Parliament and Council. Directive 2013/34/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj/eng> (дата звернення: 11.05.2025).
105. European Parliament and Council. Directive 2014/95/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng> (дата звернення: 11.05.2025).
106. European Parliament and Council. Directive (EU) 2022/2464. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 11.05.2025).
107. EFRAG. Draft European Sustainability Reporting Standards: Basis for Conclusions. 2023. URL: <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/BC%20ESRS%201%20General%20requirements.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).
108. KPMG. Get ready for European Sustainability Reporting Standards. 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/Get-ready-for-ESRS-IFRS.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).
109. BDO Global. Sustainability at a Glance: ESRS. 2024. URL: [https://www.bdo.global/getmedia/de1b5c23-8d04-46ab-bbaf-6c7266f21dd2/Sustainability-At-a-Glance-ESRS-June-2024-\(Delegated-Act-31-July-2023\).pdf](https://www.bdo.global/getmedia/de1b5c23-8d04-46ab-bbaf-6c7266f21dd2/Sustainability-At-a-Glance-ESRS-June-2024-(Delegated-Act-31-July-2023).pdf) (дата звернення: 11.05.2025).
110. MSCI ESG Research LLC. ESG Research Overview. URL: <https://www.msci.com/documents/1296102/1311232/ESG+ADV+2A+2017-03.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).
111. Morningstar Sustainalytics. About us. URL: <https://www.sustainalytics.com/about-us> (дата звернення: 11.05.2025).
112. S&P Global. Sustainability [https://www.spglobal.com/ratings/en/products/rating-evaluation-service?utm\\_campaign=res-digital-ads&utm\\_source=google&utm\\_medium=paid-search&utm\\_content=digi-paid-campaign&cq\\_cmp=23203824890&cq\\_plac=&cq\\_net=g&cq\\_plt=gp&bt=78145283](https://www.spglobal.com/ratings/en/products/rating-evaluation-service?utm_campaign=res-digital-ads&utm_source=google&utm_medium=paid-search&utm_content=digi-paid-campaign&cq_cmp=23203824890&cq_plac=&cq_net=g&cq_plt=gp&bt=78145283)

[2725& bk=& bm=&utm\\_term=&utm\\_network=g&device=c&matchtype=&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=23203824890&gbraid=0AAAAAD7ui0rgTU60oEq\\_C-Hrt12pdXjYv&gclid=CjwKCAjwuuPRBhAnEiwA2Ji8euh1FhuQ6EhJGOVEHi03hfJNUi1w00H44yKxJ3RtQGIHEaV-miBz5RoCsJgQAvD\\_BwE](https://www.bloombergenvironment.com/2025/05/11/sustainability-at-bloomberg/) (дата звернення: 11.05.2026).

113. Bloomberg. Sustainability at Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/company/values/sustainability/> (дата звернення: 11.05.2026).

114. Проект Закону України від 21.08.2025 №13598-1 «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо звітності з сталого розвитку, 2025. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI13440A?an=2> (дата звернення: 11.05.2026).

115. Гільorme Т.В., Шачаніна Ю.К. Корпоративна соціальна звітність як домінанта інформаційного забезпечення управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 672-677 URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/120.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/120.pdf) (дата звернення: 11.05.2026).

116. United Nations. Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies. 2007, 99 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/guidelines.pdf> (дата звернення: 11.05.2026).

117. Берест М., Дудка М. Сучасні підходи до оцінки стійкого розвитку підприємств. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : міжнар. наукової конф., 31 трав.-1 черв. 2018 р. : тези допов. Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 204-205.

118. Шандова Н.В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи. Автореферат дисертації на здобуття наук. ступ. д.е.н., Одеса, 2015, 42 с.

119. Телешевська С.М. Комплексна методика оцінки рівня сталого розвитку підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 6 (21). С. 78-81.

120. Савицька О. М., Заречна К. С. Результати комплексного аналізу та оцінювання стійкості промислового підприємства в умовах формування концепції стійкого розвитку та управління витратами. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/40.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/40.pdf) (дата звернення: 11.05.2026).

121. Кудрявцев В.М., Кудрявцева О.М. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2023, вип. 42, С. 168-181.

122. Капелюшна Т.В. Підхід до оцінки ефективності механізму управління підприємством в контексті сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2016, №2 (16), с. 62-68.

123. Смачило І. І. Cluster analysis of indicators of the enterprise sustainable development. *Technology Audit and Production Reserves*, 2013, 2(2(10)), 36–40. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.12969> (дата звернення: 11.05.2026).

124. Herghiligiu I. V., Robu I.-B., Vilcu A., Pîslaru M. Organizational sustainability main components identification using PCA. The 7th International Symposium TTPF 2021, Iasi, Romania, Sciendo, pp. 256-262.

125. Солодовнік О., Майданник О. Підходи до оцінки суттєвості у звітності про сталий розвиток згідно з міжнародними та європейськими стандартами. *Економіка та суспільство*, 2024, 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83> (дата звернення: 11.05.2026).

126. Кравченко М. О. Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2020, 1(17), С. 291-305.

127. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017, Випуск 19. С. 280-285.

128. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко Н.В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4551/4494> (дата звернення: 11.05.2026).

129. Pislaru M., Herghiligi I.V., Robu I.B. Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic, *Journal of Cleaner Production*, 2019, 223, pp. 998-1013. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619308212> (дата звернення: 11.05.2026).

130. Abdulhafedh A. The Analysis of a Corporate Sustainability Azad Abdulhafedh. *Journal of City and Development*, 2021, Vol. 3, No. 1, 6-11. URL: <http://pubs.sciepub.com/jcd/3/1/2> (дата звернення: 11.05.2026).

131. Hendiani S., Liao Y., Bagherpour M., Tvaronavi M., Banaitis A., and Antucheviciene J. Analyzing the Status of Sustainable Development in the Manufacturing Sector Using Multi-Expert Multi-Criteria Fuzzy Decision-Making and Integrated Triple Bottom Lines. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020, 17(11), 3800. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph17113800> (дата звернення: 11.05.2026).

132. Olefirenko K. Information and analytical support for strategic management of sustainable development of industrial enterprises. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2026. № 1 (30). DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2026.1.7>. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/2017/1942> (дата звернення: 11.05.2026).

133. Aithal S. Industry analysis – the first step in business management scholarly research. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education*, 2017, Vol. 1, No. 1, pp. 1–13. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:113804896> (дата звернення: 11.05.2026).

134. Grant R. Industry analysis: the fundamentals. In: *Contemporary Strategy Analysis*, 10th ed., 2018, pp. 64–95.

135. Arize A.C., Maruffi B., Malindretos J., Kasibhatla K.M., Scoullis M. The determinants of industry analysis: an application to practitioners of money

management. *Journal of Management Research*, 2012, Vol. 5, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i1.2642> (дата звернення: 11.05.2026).

136. Yuwono M.A., Ellitan L. Comprehensive strategic analysis for determining strategic policies at PT LMC. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2024, Vol. 11, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13327314>. URL: [https://www.researchgate.net/publication/383152139\\_Comprehensive\\_Strategic\\_Analysis\\_for\\_Determining\\_Strategic\\_Policies\\_at\\_Pt\\_Lmc](https://www.researchgate.net/publication/383152139_Comprehensive_Strategic_Analysis_for_Determining_Strategic_Policies_at_Pt_Lmc) (дата звернення: 11.05.2026).

137. Zodape H., Patil P., Ranveer A. Sustainable industrial development. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 2015, Vol. 3, Issue XII, pp. 111–116. URL: [https://www.researchgate.net/publication/302899903\\_Sustainable\\_Industrial\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/302899903_Sustainable_Industrial_Development) (дата звернення: 11.05.2026).

138. Dinlersoz E.M., MacDonald G.M. The industry life-cycle of the size distribution of firms. *Review of Economic Dynamics*, 2005, Vol. 12, No. 4, pp. 648–667. URL: [https://www.researchgate.net/publication/222692498\\_The\\_life-cycle\\_of\\_the\\_size\\_distribution\\_of\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/222692498_The_life-cycle_of_the_size_distribution_of_firms) (дата звернення: 11.05.2026).

139. Gajdzik B., Grabowska S., Saniuk S., Wieczorek T. Sustainable development and Industry 4.0: a bibliometric analysis identifying key scientific problems of sustainable industry 4.0. *Energies*, 2020, 13, 4254. URL: <https://doi.org/10.3390/en13164254> (дата звернення: 11.05.2026).

140. Tavassoli S. Innovation determinants over industry life cycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 2015, Vol. 91, pp. 18–32. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162514000080> (дата звернення: 11.05.2026).

141. Staniškis J., Arbačiauskas V. Sustainable industrial development: strategies and tools aimed at improvement of industry performance in Lithuania. *Environmental Research, Engineering and Management*, 2003, No. 4(26), pp. 10–14.

142. Olefirenko K. Analysis of industry as an information basis for managing sustainable development of an enterprise. *Economic Sustainability and Business*

- Practices, 2026, Vol. 3, No. 2, pp. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2026.2-01>.  
URL: <https://esbp.sumdu.edu.ua/articles/analysis-of-industry-as-an-information-basis-for-managing-the-sustainable-development-of-an-enterprise/>
143. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).
144. Індекси промислового виробництва. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/> (дата звернення: 11.05.2026).
145. Антіпова А. То скільки коштує робоче місце. Голос України. 2012. URL: <https://www.golos.com.ua/article/68799> (дата звернення: 11.05.2026).
146. Іваницька Н.Б., Іваницька С.М. Соціальна сфера промислових підприємств України: сутність, проблеми та шляхи їх вирішення. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*, 2023, Vol. 7, No. 1, С. 120-129.
147. Sector by sector: where do global greenhouse gas emissions come from? Our World in Data. 2020. URL: <https://ourworldindata.org/ghg-emissions-by-sector> (дата звернення: 11.05.2026).
148. Екологічні наслідки війни: масштаби збитків зростають. URL: <https://dei.gov.ua/post/3072> (дата звернення: 11.05.2026).
149. Собкевич О.В. Заходи підтримки промисловості в умовах повномасштабної війни. НІСД. 22.07.2025. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/zakhody-pidtrymky-promyslovosti-v-umovakh-povnomasshtabnoyi-viyny> (дата звернення: 11.05.2026).
150. Хомич Л.В., Хрущ Н.А. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*, 2024, Випуск 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3617>. (дата звернення: 11.05.2026).
151. Шевченко А. В. Напрями та завдання промислової політики України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*, № 3 (57), 2023.

С. 128-133. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2023-3\\_0-pages-128\\_133.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-128_133.pdf) (дата звернення: 11.05.2026).

152. Петрик Р.Б., Маркевич О.М., Соколов О.О., Лагойда Ю.С., Попаденко В.С., Клебан Б.Р. Стратегія державної підтримки промисловості України в умовах війни. *Академічні візії*, 2024, (27). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/892> (дата звернення: 11.05.2026).

153. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

154. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. 7(3). URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 11.05.2026).

155. Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020". Указ Президента України від 12 січня 2015 року N 5/2015. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/u005\\_15?an=9](https://ips.ligazakon.net/document/u005_15?an=9) (дата звернення: 11.05.2026).

156. Шляхов Я. ESG-звітність — показник зрілості бізнесу та ключ до інвестицій у відбудову України. 03.11.2025. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/iaroslav-shliakhov-esg-zvitnist-pokaznyk-zrilosti-biznesu-ta-kliuch-do-investytsii-u-vidbudovu-ukrainy/> (дата звернення: 11.05.2026).

157. Індекс ESG прозорості українських компаній (ESG Transparency Index 2020). URL: <https://index.cgpa.com.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

158. Рейтинг програм сталого розвитку: як український бізнес інтегрує ESG у стратегію. URL: <https://kreston.ua/esg-rejtyng-stalyj-rozvytok-ukraina-2026/> (дата звернення: 11.05.2026).

159. Офіційний сайт Компанії МХП. <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/mhp-strategia-stalogo-rozvytku-2030-roku> (дата звернення: 11.05.2026).

160. Звіти зі сталого розвитку Астарта-Київ. URL: <https://astartaholding.com/zvity/> (дата звернення: 11.05.2026).

161. Annual Report Kernel. URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025\\_Kernel\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf) (дата звернення: 11.05.2026).

162. The Coca-Cola System's 2024 Impact in Ukraine. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/ua/documents/a-more-sustainable-future/ukraine-2024-SEIA.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 11.05.2026).
163. Річний Звіт Групи компаній Інтерпайп 2024. URL: [https://interpipe.biz/uploads/block-files/69c3a1d521817\\_Interpipe\\_report\\_2024.pdf](https://interpipe.biz/uploads/block-files/69c3a1d521817_Interpipe_report_2024.pdf) (дата звернення: 11.05.2026).
164. Річний звіт Групи Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metinvest-publishes-2024-annual-report> (дата звернення: 11.05.2026).
165. Річний звіт та звіт зі сталого розвитку Укргазбанк, 2024. URL: [https://www.ukrgasbank.com/upload/UGB\\_AnReport\\_UKR\\_24.pdf](https://www.ukrgasbank.com/upload/UGB_AnReport_UKR_24.pdf) (дата звернення: 11.05.2026).
166. Сталий розвиток. Офіційний сайт Банку Львів. URL: <https://banklviv.ua/sustainability> (дата звернення: 11.05.2025).
167. Звітність OTP Bank щодо сталого розвитку та ESG. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/sustainability/sustainability-reports/> (дата звернення: 11.05.2025).
168. Tarasenko I., Olefirenko K. Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2025, 2(2), 9-14. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.2-02> (0,71 д.а.). URL: <https://esbp.sumdu.edu.ua/articles/sustainable-development-of-industrial-enterprises-as-an-object-of-strategic-management/>
169. \_Огієнко А. Д. Методичні підходи до визначення рівня стійкого розвитку сільськогосподарських виробників. *Агросвіт*, 2025, № 8, 2025, С.194-198. (дата звернення: 11.05.2025).
170. Павлова О. А. Методичні підходи до оцінки сталого розвитку іт-підприємств України: побудова інтегрального індексу. *Сталий розвиток економіки*, 2026. №2 (59), С. 829-834. URL: [10.32782/2308-1988/2026-59-112](https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-112) (дата звернення: 11.05.2026).

171. Верхоглядова Н. І., Лисенко Ю. В., Кононова І. В. Нестійкий розвиток підприємства: суть і визначальні чинники. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015, № 7. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/5.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

172. Касич А. О., Бурківська В. А. Імплементация цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 135-139. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_1\\_2017ua/32.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/32.pdf). (дата звернення: 11.05.2025).

173. Пшенична М.В., Вінницький І.А. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну стійкість підприємства. Conference: Theoretical and practical aspects of modern scientific research. 2025. С.24-28. DOI:[10.36074/logos-24.01.2025.003](https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.003). (дата звернення: 11.05.2025).

174. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2022, № 12(131), С. 24-31. (дата звернення: 11.05.2025).

175. Ковтун О.А. Систематизація факторів впливу на стійкий розвиток підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Випуск 3 (75), С.134-139. (дата звернення: 11.05.2025).

176. Бойко В.В., Куїмова А.С. Фактори впливу на стійкість автотранспортних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. : М.І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2019. No 1 (69). С. 9–18. URL: [https://journals.uran.ua/vsed\\_oneu/article/view/178303/178329](https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/178303/178329) (дата звернення: 11.05.2025).

177. Олефіренко К.С. Детермінанти впливу на стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільності. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава,

13 листопада 2025 року, С. 86-88. URL: [https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhvseukrayininternet-konfer\\_0.pdf](https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhvseukrayininternet-konfer_0.pdf).

178. Тарасенко І. О., Олефіренко К.С. Аналіз структури та динаміки показників зведеного бюджету в координатах сталого розвитку України. Scientific Collection "InterConf", (№ 145, March, 2023) with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Recent Advances in Global Science", Vilnius, Lithuania, March 6-8, 2023 by the SPC "InterConf", Vaiga, 2023. – P. 58-61. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2578>.

179. Тарасенко І. О., Олефіренко К.С. Проблеми сталого розвитку України на етапі післявоєнного відновлення. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. Київ : КНУТД, 2024. С. 316-320. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27158>.

180. Ukraine Index: Tracking developments in the Ukraine war. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-index-tracking-developments-in-the-ukraine-war/> (дата звернення: 11.05.2026).

181. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. 2026. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war> (дата звернення: 11.05.2026).

182. Sustainable Development Report 2025, United Nations, UNDP, IMF. Financing Sustainable Development to 2030 and Mid-Century. <https://dashboards.sdindex.org/> (дата звернення: 11.04.2026).

183. Житар М. Глобальні тренди та виклики впровадження ESG-стандартів у фінансові стратегії компаній: інтеграція, адаптація та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2025. №1(16). С. 33-42.

184. World's Most Sustainable Companies of 2025. URL: <https://time.com/7344240/worlds-most-sustainable-companies-of-2025/> (дата звернення: 11.05.2026).

185. The Global Risks Report 2025 20th Edition. 2025 by the World Economic Forum. 104 p. URL: [WEF Global Risks Report 2025.pdf](#) (дата звернення: 11.05.2026).

186. Khan I.S., Ahmad M.O., Majava J. Industry 4.0 and sustainable development: A systematic mapping of triple bottom line, Circular Economy and Sustainable Business Models perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 2021, Vol 297. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126655>. (дата звернення: 11.05.2025).

187. Roblek V., Erenda I., Mesko M. The Challenges of Sustainable Business Development in the Post-Industrial Society in the First Half of the 21st. In book: *Managerial Strategies for Business Sustainability During Turbulent Times*. IGI Global. URL: [10.4018/978-1-5225-2716-9](https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2716-9) (дата звернення: 11.05.2025).

188. Meadowcroft J. Sustainable Development: A New(Ish) Idea for a New Century? *Political Studies* 2000. 48(2): 370-387. URL: [10.1111/1467-9248.00265](https://doi.org/10.1111/1467-9248.00265) (дата звернення: 11.05.2025).

189. Divrik B. Critical Approaches to the Concept of Sustainable Development. *International journal of Rural Development Environment and Health Research*, 2022, 6(3):26-29. DOI: [10.22161/ijreh.6.3.4](https://doi.org/10.22161/ijreh.6.3.4) (дата звернення: 11.05.2025).

190. Azapagic A. Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. *Process Safety and Environmental Protection*. 2003, Vol. 81, Issue 5, pp. 303-316.

191. Zhou X., Moinuddin M. An integrated approach to the Sustainable Development Goals from an interlinkage perspective: methodology, decision support tool and applications, Chapters, in: Ranjula Bali Swain & Yongyi Min (ed.), *Interlinkages between the Sustainable Development Goals*, 2023, chapter 7, pp. 129-162.

192. Palamarchuk O., Semenenko O., Kucherenko O. Integrated approach to accounting in the context of sustainable development and circular economy, *University Economic Bulletin*, ISSN 2414-3774, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, Ukraine, 2025, Vol. 20, Iss. 1, pp. 73-82. URL: <https://doi.org/10.69587/ueb/1.2025.73> (дата звернення: 11.05.2026).
193. Cole M.A. (2006) Economic growth and the environment(Ed.) G. Atkinson, S. Dietz, & E. Neumayer, *Handbook of Sustainable Development*, Edward Elgar, Cheltenham, 240-253. URL: [https://www.researchgate.net/publication/289793757\\_Economic\\_growth\\_and\\_the\\_environment](https://www.researchgate.net/publication/289793757_Economic_growth_and_the_environment) (дата звернення: 11.05.2025).
194. Popescu M.; Mandru L. A Model for Process Approach in the Governance System for Sustainable Development. *Sustainability*. 2022, 14, 6996. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/12/6996> (дата звернення: 11.05.2025).
195. Glavič, P.; Pintarič, Z.N.; Bogataj, M. Process Design and Sustainable Development—A European Perspective. *Processes*. 2021, 9, 148. URL: <https://doi.org/10.3390/pr9010148> (дата звернення: 11.05.2025).
196. Baumgartner R.J., Rauter R. Strategic sustainable development — selection, design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner Production*, 2017, 140(Part 1), 610–626. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.043> (дата звернення: 11.05.2025).
197. D’Oria L., Crook T. R., Ketchen D. J., Sirmon D. G., Wright M. The Evolution of Resource-Based Inquiry: A Review and Meta-Analytic Integration of the Strategic Resources–Actions–Performance Pathway. *Journal of Management*, 2021, 47(6), 1383-1429.
198. Crook T.R., Ketchen D.J., Combs J.G., Todd S.Y. Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(11), 1141–1154. URL: [https://www.researchgate.net/publication/45402440\\_Strategic\\_Resources\\_and\\_Performance\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/45402440_Strategic_Resources_and_Performance_A_Meta-Analysis) (дата звернення: 11.05.2025).

199. Burnes B. Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 2005, 7(2), 73–90. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x> (дата звернення: 11.05.2025).

200. Elsenbach J., Rainey D. Sustainable enterprise management: a strategic framework for leading change. Problemele viabilității economico – manageriale pentru asigurarea securității economice. In: Aspecte ale dezvoltării potențialului economico-managerial în contextul asigurării securității naționale, 6-7 iulie 2015, Bălți. Bălți: Tipografia din Bălți, 2015, Sect. 1-3, pp. 103-115. ISBN 978-9975-132-35-0. URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/103-115\\_2.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/103-115_2.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

201. Олефіренко К. С. Стратегічно-орієнтована система управління стійким розвитком підприємства. Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (3 жовтня 2025 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2025. С. 79-80. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/32198>.

202. Gladwin T. N., Kennelly J. J., Krause T.-S. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 1995, 20(4), 874–907. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280024> (дата звернення: 11.05.2025).

203. Лазаренко Т, Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. №6 (67). С. 175-184. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/924.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

204. Long T., Looijen A., Blok V. Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol.175, pp. 82-95. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617327257> (дата звернення: 11.05.2025).

205. Principles of Effective Governance for Sustainable Development. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. URL:

[https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/news\\_articles/\\_principles\\_of\\_effective\\_governance\\_for\\_sustainable\\_development.pdf](https://www.un.org/ssr/sites/www.un.org.ssr/files/news_articles/_principles_of_effective_governance_for_sustainable_development.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

206. Izah S.C., Ogwu M.C., Salimon S.S. Principles of Sustainable Development and Environmental Management. In: Ogwu, M.C., Chibueze Izah, S. (eds) Evaluating Environmental Processes and Technologies. Environmental Science and Engineering. Springer, Cham. 2025. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-85327-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-85327-2_2) (дата звернення: 11.05.2025).

207. Mensah J. Sustainable Development: Meaning, History, Principles, Pillars, and Implications for Human Action: Literature Review. *Cogent Social Sciences*, 2019, 5, 1653531. URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531> (дата звернення: 11.05.2025).

208. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. Львів : Видавець Марченко Т. В., 2025. 392 с.

209. Carroll C.E. Strategy. 2025. pp. 824-829. URL: <https://www.academia.edu/29316602/Strategy> (дата звернення: 13.04.2026).

210. Cory K. Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy and Leadership*, 2024, 52 (1). URL: [10.1108/SL-07-2023-0077](https://doi.org/10.1108/SL-07-2023-0077) (дата звернення: 03.04.2026).

211. Ovans A. What is strategy, again?, *Harvard Business Review*, 2015, 12. URL: <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again> (дата звернення: 23.03.2026).

212. Zaika Y.A., Kunts S.A. Basis of development of enterprise development strategy. *Економіка та суспільство*. 2018, Випуск 15. С. 946-950. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/145.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/145.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

213. Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2023, (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74> (дата звернення: 11.04.2026).

214. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018, Випуск 18. С. 346-352. URL:

[https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

215. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. (2021). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. Випуск 21, С.31-34.

216. Філіна С.В., Дрига О.В., Кужель О.В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024, № 192, С.120-124.

217. Бакай В.Й. Стратегія стійкого розвитку підприємства з урахуванням рівня його економічної безпеки. *Сталий розвиток економіки*. 2016, №4, С. 41-47.

218. Barnett M.L., Henriques I., Husted B. W. Sustainability Strategies. In book: *Strategic Management*, 2021. pp. 647-662. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0036> (дата звернення: 15.04.2026).

219. Хахалев Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*, 2024, 3(50), С. 432-437. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65> (дата звернення: 08.04.2026).

220. Олійник Т.І., Коноплянко Д.О. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, 2023, Випуск 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>. (дата звернення: 20.04.2026).

221. Тарасенко І., Олефіренко К. Формування стратегії стійкого розвитку підприємств у період війни та через призму завдань повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, 2026, (86). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8084>

222. Олефіренко К.С. Адаптація стратегії стійкого розвитку підприємства до умов війни. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку», 29 квітня 2025 р., м. Київ, КНУТД С. 29-30. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31698>

223. Олєфіренко К.С. Методичний інструментарій формування стратегії стійкого розвитку підприємств промисловості у період повоєнного відновлення. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 5 грудня 2025 р.). Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. 300 с., С.228-230. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/98990>

224. Jarratt D., Stiles D. Methodologies guiding strategy development. In R. Chapman (Ed.), *21st ANZAM conference: Managing our intellectual and social capital*, 2007, pp. 15. ANZAM. URL: <https://researchoutput.csu.edu.au/en/publications/methodologies-guiding-strategy-development/> (дата звернення: 11.05.2025).

225. Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., Sabattin J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering Volume*, 2020, 6253013. URL: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013> DOI: [10.1155/2020/6253013](https://doi.org/10.1155/2020/6253013) (дата звернення: 11.05.2025).

226. Duff G. The Strategy Formulation Process: describing a ‘lived experience’. The University of Leeds. 2017, 277 p. URL: <https://etheses.whiterose.ac.uk/id/eprint/16145/1/Gerard%20Duff%20PhD.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).

227. White C. *Strategic Management*, Palgrave, McMillan, New York, 2004. URL: [10.1007/978-0-230-55477-1](https://doi.org/10.1007/978-0-230-55477-1) (дата звернення: 11.05.2025).

228. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1, No 63. С. 194–200. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303412> (дата звернення: 15.04.2026).

229. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та*

суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 11.05.2025).

230. Круглянко А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 1, № 93. С. 51–64. URL: <http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2704> (дата звернення: 15.04.2026).

231. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024, Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4679/4621> (дата звернення: 06.04.2026).

232. Райко Д. В., Маслак О.І., Маслак М.В. Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2020, № 3 (5). С. 131-134. (дата звернення: 11.05.2025).

233. Тарасенко І. О., Олефіренко К.С., Полозова Т. В., Мурзабулатова О. В. Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7. С. 73-77. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/f0931153-8f5a-4a1f-a3d5-336199410638>. (дата звернення: 11.05.2025).

234. Фоцій М.Д., Фоцій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022, 4. С.67-71.

235. Хринюк О.С., Усатенко І.С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2011. №8. С. 125-129. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/50575> (дата звернення: 11.05.2025).

236. Файчук О.М., Гринюк С.В. Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах кліматичної нейтральності (на прикладі Агрохолдингу ІМК). *Інноваційна економіка*, 2025, 4, С.103-110. URL: <https://doi.org/10.37332/> (дата звернення: 13.02.2026).

237. Dzipina M. Company vision, mission and values in the process of strategic planning. *European Journal of Economics and Management*. 2017, Volume 3, Issue 6, pp. 75-85. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem\\_2017\\_3\\_6/13.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem_2017_3_6/13.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).
238. Sustainability Report 2025 Volkswagen Group. URL: <https://annualreport2025.volkswagen-group.com/assets/downloads/esrs-sustainability-report-vw-ar25.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).
239. Mohsin Al-Shammari A.F. Strategic Analysis and Its Role in Formulating Appropriate Future Strategies. *Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 2025, Volume. 3, Number. 3, pp. 01-18. URL: <https://journal.arimbi.or.id/index.php/Rimba> (дата звернення: 11.02.2026).
240. Ковальчук Т., Вергун А. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*, 2024, (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78> (дата звернення: 11.05.2025).
241. Saeed B. S. Strategic cost analysis and the extent of its applicability: An applied study in Saudi cement companies. *Journal of Commercial Research*, Faculty of Commerce, Zagazig University, Egypt, 2014, 1–2.
242. Lesnikova P., Schmidtova J. and Cichocka I. Strategy formulation activities with emphasis on strategic management tools and techniques in Slovak companies. *Problems and Perspectives in Management*, 2023, 21(3), 54-68. URL: doi:10.21511/ppm.21(3).2023.05
243. Ward D., Rivani E. 2005. An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model, *General Economics and Teaching*, 2005, 0506002, University Library of Munich, Germany, revised 07 Jun 2005.
244. Sustainability at Nissan. 2025. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/SUSTAINABILITY/OVERVIEW/> (дата звернення: 11.05.2025).
245. Geldres-Weiss, V.V.; Gambetta, N.; Massa, N.P.; Geldres-Weiss, S.L. Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. *Sustainability*, 2021, 13, 1065. URL: <https://doi.org/10.3390/su13031065>

246. Sookchok Thongsookularn. Strategic Formulation: Meaning, Definition, and Explanation. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 2019, Vol.19(3): 418-431. URL: <https://doi.org/10.14456/HASSS.2019.20>. (дата звернення: 11.05.2025).

247. Dyson R.G., Bryant J., Morecroft J. and O'Brien F. The Strategic Development Process. 2007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/265266145\\_The\\_Strategic\\_Development\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/265266145_The_Strategic_Development_Process) (дата звернення: 11.05.2025).

248. Tapinos E., Dyson R. G., Meadows M. The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005, 54, 5/6, pp. 370-384. URL: [https://www.researchgate.net/publication/40500148\\_The\\_impact\\_of\\_performance\\_measurement\\_in\\_strategic\\_planning](https://www.researchgate.net/publication/40500148_The_impact_of_performance_measurement_in_strategic_planning) (дата звернення: 11.05.2025).

249. Kabeyi M. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 2019, 5(6), 27-32. URL: <https://doi.org/10.22271/ALLRESEARCH.2019.V5.I6A.5870> (дата звернення: 11.05.2025).

250. Gutterman A.S. Introduction to Strategic Planning. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369737695\\_Introduction\\_to\\_Strategic\\_Planning](https://www.researchgate.net/publication/369737695_Introduction_to_Strategic_Planning) <https://ssrn.com/abstract=4407351> (дата звернення: 11.05.2025).

251. Rai D.R. Strategy Formulation and Strategic Choice. 2025. URL: [https://www.academia.edu/42237458/Strategic\\_Formulation\\_and\\_Strategic\\_Choice](https://www.academia.edu/42237458/Strategic_Formulation_and_Strategic_Choice) (дата звернення: 11.05.2025).

252. Rahman N., De Feis G.L. Strategic decision-making: models and methods in the face of complexity and time pressure. *Journal of General Management*, 2009, Vol. 35, No. 2, pp-43-60. URL: [https://www.academia.edu/29603942/Strategic\\_decision\\_making\\_models\\_and\\_methods\\_in\\_the\\_face\\_of\\_complexity\\_and\\_time\\_pressure](https://www.academia.edu/29603942/Strategic_decision_making_models_and_methods_in_the_face_of_complexity_and_time_pressure) (дата звернення: 11.05.2025).

253. Kokodey T. A Three-Dimensional Matrix Model for Determining the Optimal Strategic Choice for a Company. *Periodica Polytechnica. Social and*

*Management Sciences*. 2013, 21/2, pp. 59–65. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6430> (дата звернення: 11.05.2025).

254. Changzheng Zhang Ch., Liang J. Strategic Choices for Sustainable Competitive Advantage, Marketization Degree, and the Executive-Employee Compensation Gap. *Sustainability*. 2023, 15(8), 6430. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6430> (дата звернення: 11.05.2025).

255. Bütüner H. A new methodology on strategic planning. CBU International conference on innovation, technology transfer and education, 2014, Prague, Czech Republic. URL: [https://www.researchgate.net/publication/280897254\\_A\\_NEW\\_METHODODOLOGY\\_ON\\_STRATEGIC\\_PLANNING](https://www.researchgate.net/publication/280897254_A_NEW_METHODODOLOGY_ON_STRATEGIC_PLANNING) <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v2.443> (дата звернення: 11.05.2025).

256. Mišankováa M., Kočišová K. Strategic implementation as a part of strategic management. Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014, 110, 861–870. URL: [https://www.researchgate.net/publication/269953638\\_Strategic\\_Implementation\\_as\\_a\\_Part\\_of\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/269953638_Strategic_Implementation_as_a_Part_of_Strategic_Management) (дата звернення: 11.05.2025).

257. Sejdija Q. Notion of Strategic Control. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2016. Vol.2 Nr. 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/318534982\\_Notion\\_of\\_Strategic\\_Control](https://www.researchgate.net/publication/318534982_Notion_of_Strategic_Control) (дата звернення: 11.05.2025).

258. Гончаров А. Б., Олейникова Н. М. Економічне управління підприємством : конспект лекцій. Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.

259. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 02.06.2026).

260. Семикіна М. В., Сторожук О. В. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025,

Випуск 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-101> (дата звернення: 11.05.2025).

261. Єлецьких С. Я. Внутрішня структура механізму управління стійким розвитком підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, № 3(45), 2016, С. 183-186. URL: [https://www.evd-journal.org/download/2016/3\(45\)/pdf/25-Eletskih.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2016/3(45)/pdf/25-Eletskih.pdf) (дата звернення: 11.05.2025).

262. Корнієнко Т. Формування механізму управління конкурентоспроможністю з метою забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економічні горизонти*, 2024. №2-3(28), 76–85. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.304772](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.304772) (дата звернення: 11.05.2025).

263. Балашова О. В. Розробка організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком сучасного виробничого підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, (9). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15236563> (дата звернення: 11.05.2025).

264. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація: монографія. Луганськ : Ноулідж, 2012. 473 с.

265. Макух Т., Коробович Л., Рубан В. Стійкість як механізм забезпечення сталого розвитку підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, (18), 122-127. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.13> (дата звернення: 11.05.2025).

266. Медяник Ю.Г. Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025; 4(3): 111-125. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/> (дата звернення: 11.05.2025).

## Додатки

## Інформація Звіту про управління

№	Розділи	Характеристики
1	Короткий опис бізнес-моделі та стратегії підприємства, включаючи:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стійкість бізнес-моделі та стратегії підприємства щодо ризиків, пов'язаних з питаннями сталого розвитку;</li> <li>- можливості для підприємства, пов'язані з питаннями сталого розвитку;</li> <li>- плани підприємства, включаючи впроваджувальні дії та пов'язані з ними фінансові та інвестиційні плани, щоб забезпечити сумісність його бізнес-моделі та стратегії з переходом до сталої економіки та обмеженням глобального потепління;</li> <li>- як бізнес-модель та стратегія підприємства враховують інтереси зацікавлених сторін підприємства та вплив підприємства на питання сталого розвитку;</li> <li>- як стратегія підприємства була реалізована щодо питань сталого розвитку.</li> </ul>
2	Опис цільових показників, пов'язаних з питаннями сталого розвитку, встановлених підприємством, включаючи, де це доречно, абсолютні цільові показники скорочення викидів парникових газів принаймні на 2030 та 2050 роки, опис прогресу, досягнутого підприємством у досягненні цих цільових показників, та заяву про те, чи ґрунтуються цільові показники підприємства, пов'язані з екологічними факторами, на переконливих наукових доказах.	
3	Опис ролі адміністративних, управлінських та наглядових органів щодо питань сталого розвитку, а також їхнього досвіду та навичок щодо виконання цієї ролі або доступу таких органів до такого досвіду та навичок.	
4	Опис політики підприємства щодо питань сталого розвитку.	
5	Інформацію про існування схем стимулювання, пов'язаних з питаннями сталого розвитку, які пропонуються членам адміністративних, управлінських та наглядових органів.	
6	Опис:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процесу належної перевірки, що впроваджується підприємством щодо питань сталого розвитку, та, де це можливо, відповідно до вимог Союзу до підприємств щодо проведення процесу належної перевірки;</li> <li>- основні фактичні або потенційні негативні наслідки, пов'язані з власною діяльністю підприємства та його ланцюгом створення вартості, включаючи його продукти та послуги, його ділові відносини та його ланцюг постачання, дії, вжиті для виявлення та моніторингу цих наслідків, а також інші негативні наслідки, які підприємство зобов'язане виявити відповідно до інших вимог Союзу до підприємств щодо проведення процесу належної перевірки;</li> <li>- будь-які дії, вжиті підприємством для запобігання, пом'якшення, усунення або припинення фактичних або потенційних негативних наслідків, та результат таких дій.</li> </ul>
7	Опис основних ризиків для підприємства, пов'язаних з питаннями сталого розвитку, включаючи опис основних залежностей підприємства від цих питань, та те, як підприємство управляє цими ризиками.	

Джерело: [106]

Додаток Б  
Таблиця Б.1

Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS)

Стандарт	Перелік	Мета стандарту
1	2	3
<b>Загальні</b>		
ESRS 1	1 – General requirements	Метою ESRS 1 є забезпечення загального розуміння архітектури ESRS, правил складання редакції та основних концепцій, що використовуються, а також загальних вимог до підготовки та подання інформації про сталий розвиток
ESRS 2	2 – General Disclosures	Розкриття інформації щодо конкретних обставин, щоб зрозуміти вплив цих конкретних обставин на підготовку декларації про сталий розвиток. Суть впливу, ризиків та можливостей, а також їх взаємодія зі стратегією та бізнес-моделлю.
<b>Навколишнє середовище</b>		
ESRS E1	Climate Change	ESRS E1: Зміна клімату – вимагає детального розкриття інформації про зусилля щодо пом'якшення наслідків зміни клімату, стратегії адаптації та викиди парникових газів (ПГ) (Сфера 1, 2 та 3). Це також включає управління кліматичними ризиками, узгоджене з такими рамками, як TCFD (Цільова група з розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом).
ESRS E2	Pollution	ESRS E2: Забруднення – розглядає заходи боротьби із забрудненням, плани дій та вплив забруднюючих речовин (наприклад, повітря, вода, ґрунт та шумове забруднення) на навколишнє середовище.
ESRS E3	Water and Marine Resources	ESRS E3: Водні та морські ресурси – зосереджується на управлінні водними ресурсами, включаючи відбір, споживання, переробку та управління стічними водами, а також на стратегіях збереження морських екосистем.
ESRS E4	Biodiversity and Ecosystems	ESRS E4: Біорізноманіття та екосистеми – охоплює стратегії чистого приросту біорізноманіття, зусилля щодо збереження середовища існування та моніторинг екосистемних послуг для забезпечення сталого розвитку.
ESRS E5	Resource use and the Circular Economy	ESRS E5: Використання ресурсів та циркулярна економіка – детально описує практики сприяння сталому використанню ресурсів, оцінки життєвого циклу, скорочення відходів та ініціативи, що сприяють циркулярній економіці.
<b>Соціальні</b>		
ESRS S1	Own Workforce	ESRS S1: Власна робоча сила – детально описує політики та практики, що впливають на робочу силу, включаючи залученість, різноманітність, рівність, інклюзію, заходи щодо охорони здоров'я та безпеки.
ESRS S2	Workers in the Value Chain	ESRS S2: Працівники в ланцюжку створення вартості – звітує про умови праці, справедливу заробітну плату та права на робочому місці в усьому ланцюжку поставок, забезпечуючи відповідність стандартам МОП.

Продовження табл. Б. 1

1	2	3
ESRS S3	Affected Communities	ESRS S3: Уражені громади – вимагає від компаній оцінювати свій соціально-економічний вплив на громади, зосереджуючись на культурній спадщині, переселенні та програмах добробуту громад.
ESRS S4	Consumers and End Users	ESRS S4: Споживачі та кінцеві користувачі – зосереджується на відносинах зі споживачами, безпеці продукції, конфіденційності даних та етичних наслідках надання продукції та послуг.
<b>Управління</b>		
ESRS G1	Business Conduct	ESRS G1: Ділова поведінка – охоплює практики корпоративного управління, антикорупційні системи, лобістську діяльність та управління ризиками постачальників. Це включає дотримання міжнародних стандартів, таких як Глобальний договір ООН.

Джерело: [107; 108; 109]

Додаток В  
Таблиця В.1

Динаміка показників, які характеризують сталий розвиток промисловості

№	Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Тенденції
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1.</b>	<b>Економічна складова</b>									
1	Частка промислового виробництва у ВВП, %	17,91	17,55	16,38	14,68	15,04	11,99	12,59	12,42	
2	Кількість промислових підприємств, од.	123875	125859	130324	126337	121787	102500	114155	115790	
3	Частка промислових підприємств загальній кількості підприємств, %	6,87	6,84	6,71	6,4	6,23	5,92	5,9	5,94	

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, млрд. грн.	2625,9	3045,2	3019,4	3236,4	4678,9	3854,0	4402,9	5290,8	
5	Індекси промислової продукції, %	101,1	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3	106,8	104,6	
6	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн. грн	236952,1	369212,2	613044	134734,3	1034012,7	-216594,8	563114,6	819802,1	
7	Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання, у % до загального показника суб'єктів господарювання	6,7	7,6	7,3	7,8	7,5	0,9	0,9	1,1	

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																						
8	Капітальні інвестиції, млн.грн	144184,1	200908,5	255397,4	181513,9	243855,9	126146,9	221130,3	261502,9	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Value (mln. UAH)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2015</td><td>87,961.43</td></tr> <tr><td>2016</td><td>114,656.70</td></tr> <tr><td>2017</td><td>144,184.10</td></tr> <tr><td>2018</td><td>200,908.50</td></tr> <tr><td>2019</td><td>255,397.40</td></tr> <tr><td>2020</td><td>181,513.90</td></tr> <tr><td>2021</td><td>243,855.90</td></tr> <tr><td>2022</td><td>126,146.90</td></tr> <tr><td>2023</td><td>221,130.30</td></tr> <tr><td>2024</td><td>261,502.90</td></tr> </tbody> </table>	Year	Value (mln. UAH)	2015	87,961.43	2016	114,656.70	2017	144,184.10	2018	200,908.50	2019	255,397.40	2020	181,513.90	2021	243,855.90	2022	126,146.90	2023	221,130.30	2024	261,502.90
Year	Value (mln. UAH)																															
2015	87,961.43																															
2016	114,656.70																															
2017	144,184.10																															
2018	200,908.50																															
2019	255,397.40																															
2020	181,513.90																															
2021	243,855.90																															
2022	126,146.90																															
2023	221,130.30																															
2024	261,502.90																															
9	Темп зростання, %	125,75	139,34	127,12	71,07	134,35	51,73	175,30	118,26	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Value (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2015</td><td>103.27</td></tr> <tr><td>2016</td><td>130.35</td></tr> <tr><td>2017</td><td>125.75</td></tr> <tr><td>2018</td><td>139.34</td></tr> <tr><td>2019</td><td>127.12</td></tr> <tr><td>2020</td><td>71.07</td></tr> <tr><td>2021</td><td>134.35</td></tr> <tr><td>2022</td><td>51.73</td></tr> <tr><td>2023</td><td>175.3</td></tr> <tr><td>2024</td><td>118.26</td></tr> </tbody> </table>	Year	Value (%)	2015	103.27	2016	130.35	2017	125.75	2018	139.34	2019	127.12	2020	71.07	2021	134.35	2022	51.73	2023	175.3	2024	118.26
Year	Value (%)																															
2015	103.27																															
2016	130.35																															
2017	125.75																															
2018	139.34																															
2019	127.12																															
2020	71.07																															
2021	134.35																															
2022	51.73																															
2023	175.3																															
2024	118.26																															
10	Частка кількості інноваційно активних підприємств в у загальній кількості промислових підприємств	16,2	16,4	15,8	16,8	9,5	10,5	8,8	16,2	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Value (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2015</td><td>17.3</td></tr> <tr><td>2016</td><td>18.9</td></tr> <tr><td>2017</td><td>16.2</td></tr> <tr><td>2018</td><td>16.4</td></tr> <tr><td>2019</td><td>15.8</td></tr> <tr><td>2020</td><td>16.8</td></tr> <tr><td>2021</td><td>9.5</td></tr> <tr><td>2022</td><td>10.5</td></tr> <tr><td>2023</td><td>8.8</td></tr> <tr><td>2024</td><td>16.2</td></tr> </tbody> </table>	Year	Value (%)	2015	17.3	2016	18.9	2017	16.2	2018	16.4	2019	15.8	2020	16.8	2021	9.5	2022	10.5	2023	8.8	2024	16.2
Year	Value (%)																															
2015	17.3																															
2016	18.9																															
2017	16.2																															
2018	16.4																															
2019	15.8																															
2020	16.8																															
2021	9.5																															
2022	10.5																															
2023	8.8																															
2024	16.2																															

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11	Витрати на інновації промислових підприємств, тис. грн	9117537,2	12180072,5	14220905,2	14406887,0	10171650,0	7640459,9	6989180,0	15101553,0	
Соціальна складова										
12	Середньомісячна заробітна плата штатних працівників промислових підприємств, грн	7631	9633	11788	12759	14902	15176	18390	7631	
13	Витрати на персонал на підприємствах промисловості, тис. грн	230500567,5	288885314,3	341740389,4	364279282,1	416415662,8	356124457,5	394436393,7	230500567,5	

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14	Темп зростання, %	126,6	125,3	118,3	106,6	114,3	85,5	110,8	126,6	
15	Витрати на оплату праці підприємств в промисловості, тис. грн	19034935 4,2	23833169 1,4	28233910 1,4	30103160 1,8	34359682 7,8	29409349 5,9	32773758 9,9	19034935 4,2	
16	Темп зростання, %	126,8	125,2	118,5	106,6	114,1	85,6	111,4	126,8	
Екологічна складова										
17	Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря України (загальний обсяг ЗЧ від стаціонарних джерел, 1000 т / рік )	319,5	317,5	310,3	248,9	262,9	141,7	149,2	120,8	

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																						
18	Витрати на охорону навколишнього природного середовища, тис. грн	13972801	18104015	21048801	23440916	25366784	13317046	14773999	17521269	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Expenditure (thousand UAH)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2015</td><td>1137804</td></tr> <tr><td>2016</td><td>12939504</td></tr> <tr><td>2017</td><td>13972801</td></tr> <tr><td>2018</td><td>18104015</td></tr> <tr><td>2019</td><td>21048801</td></tr> <tr><td>2020</td><td>23440916</td></tr> <tr><td>2021</td><td>25366784</td></tr> <tr><td>2022</td><td>13317046</td></tr> <tr><td>2023</td><td>14773999</td></tr> <tr><td>2024</td><td>17521269</td></tr> </tbody> </table>	Year	Expenditure (thousand UAH)	2015	1137804	2016	12939504	2017	13972801	2018	18104015	2019	21048801	2020	23440916	2021	25366784	2022	13317046	2023	14773999	2024	17521269
Year	Expenditure (thousand UAH)																															
2015	1137804																															
2016	12939504																															
2017	13972801																															
2018	18104015																															
2019	21048801																															
2020	23440916																															
2021	25366784																															
2022	13317046																															
2023	14773999																															
2024	17521269																															
19	Частка витрат на охорону навколишнього середовища у ВВП, %	0,25	0,23	0,24	0,22	0,19	0,21	0,22	0,23	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Share in GDP (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2015</td><td>0,57</td></tr> <tr><td>2016</td><td>0,54</td></tr> <tr><td>2017</td><td>0,25</td></tr> <tr><td>2018</td><td>0,23</td></tr> <tr><td>2019</td><td>0,24</td></tr> <tr><td>2020</td><td>0,22</td></tr> <tr><td>2021</td><td>0,19</td></tr> <tr><td>2022</td><td>0,21</td></tr> <tr><td>2023</td><td>0,22</td></tr> <tr><td>2024</td><td>0,23</td></tr> </tbody> </table>	Year	Share in GDP (%)	2015	0,57	2016	0,54	2017	0,25	2018	0,23	2019	0,24	2020	0,22	2021	0,19	2022	0,21	2023	0,22	2024	0,23
Year	Share in GDP (%)																															
2015	0,57																															
2016	0,54																															
2017	0,25																															
2018	0,23																															
2019	0,24																															
2020	0,22																															
2021	0,19																															
2022	0,21																															
2023	0,22																															
2024	0,23																															
20	Капітальні інвестиції на охорону навколишнього середовища, тис. грн	11025535,2	10074279,3	16255671,8	13239649,8	14113735,0	6446017,8	8284027,4	7806800,5	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Investment (thousand UAH)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2015</td><td>7675597,0</td></tr> <tr><td>2016</td><td>13390477,3</td></tr> <tr><td>2017</td><td>10255352,2</td></tr> <tr><td>2018</td><td>10074279,3</td></tr> <tr><td>2019</td><td>16255671,8</td></tr> <tr><td>2020</td><td>13239649,8</td></tr> <tr><td>2021</td><td>14113735,0</td></tr> <tr><td>2022</td><td>6446017,8</td></tr> <tr><td>2023</td><td>8284027,4</td></tr> <tr><td>2024</td><td>7806800,5</td></tr> </tbody> </table>	Year	Investment (thousand UAH)	2015	7675597,0	2016	13390477,3	2017	10255352,2	2018	10074279,3	2019	16255671,8	2020	13239649,8	2021	14113735,0	2022	6446017,8	2023	8284027,4	2024	7806800,5
Year	Investment (thousand UAH)																															
2015	7675597,0																															
2016	13390477,3																															
2017	10255352,2																															
2018	10074279,3																															
2019	16255671,8																															
2020	13239649,8																															
2021	14113735,0																															
2022	6446017,8																															
2023	8284027,4																															
2024	7806800,5																															
21	Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища, тис. грн	20466423,3	24317991,0	27480190,3	28092551,9	30691187,1	24126870,4	29313644,2	34696335,7	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Expenditure (thousand UAH)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2015</td><td>16915535,2</td></tr> <tr><td>2016</td><td>19098224,8</td></tr> <tr><td>2017</td><td>20466423,3</td></tr> <tr><td>2018</td><td>24317991,0</td></tr> <tr><td>2019</td><td>27480190,3</td></tr> <tr><td>2020</td><td>28092551,9</td></tr> <tr><td>2021</td><td>30691187,1</td></tr> <tr><td>2022</td><td>24126870,4</td></tr> <tr><td>2023</td><td>29313644,2</td></tr> <tr><td>2024</td><td>34696335,7</td></tr> </tbody> </table>	Year	Expenditure (thousand UAH)	2015	16915535,2	2016	19098224,8	2017	20466423,3	2018	24317991,0	2019	27480190,3	2020	28092551,9	2021	30691187,1	2022	24126870,4	2023	29313644,2	2024	34696335,7
Year	Expenditure (thousand UAH)																															
2015	16915535,2																															
2016	19098224,8																															
2017	20466423,3																															
2018	24317991,0																															
2019	27480190,3																															
2020	28092551,9																															
2021	30691187,1																															
2022	24126870,4																															
2023	29313644,2																															
2024	34696335,7																															

Додаток Г  
Таблиця Г. 1

Показники стійкого розвитку підприємств  
(Група Інтерпайп, Група Метінвест)

Показники	2021	2022	2023	2024	Темп зростання, %		
					2022 до 2021	2023 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Група Інтерпайп							
<i>Економічна стійкість</i>							
Виробництво сталі, тис. тон	972	595	680	834	61,21	114,29	122,65
Загальна виручка, млн. дол. США	1133	981	989	1050	86,58	100,82	106,17
ЕВІТДА, млн дол. США	228	204	337	332	89,47	165,20	98,52
Обсяг реалізації, тонн	825	525	516	656	63,64	98,29	127,13
Обсяги капітальних інвестицій, млн. дол. США	63	21	31	40	33,33	147,62	129,03
<i>Екологічна стійкість</i>							
Загальний обсяг споживання енергії в межах організації, ТДж	9332	5269	6417	5855	56,46	121,79	91,24
Чиста виручка (діяльність у секторі з високим впливом на клімат), млн. євро	845,9	839,6	845,9	898,7	99,26	100,75	106,24
Енергоємність на основі чистого доходу (МВт*год/ млн. євро)	834,4	735,5	834,4	1071,5	88,15	113,45	128,42
Загальний обсяг відходів, тонн	285049	196610	168502	177892	68,97	85,70	105,57
Загальні викиди парникових газів, тис тСО <sub>2</sub> екв.	1376,3	905,4	838,3	981,7	65,79	92,59	117,11
Загальний обсяг водозабору, тис м <sup>3</sup>	9,3	6,73	6,77	6,87	72,37	100,59	101,48
Загальний скид води, м <sup>3</sup>	6,1	4,1	4,4	4,7	67,21	107,32	106,82
Ефективність використання води, м <sup>3</sup> /млн євро доходу	2728,4	2785,3	2650,8	2151,8	102,09	95,17	81,18
Загальна маса продукції та матеріалів, тис тонн	1177,7	730,9	835,4	1,0198	62,06	114,30	0,12
Сплата екологічного податку, млн грн	11,6	10,6	10,3	9,8	91,38	97,17	95,15
<i>Соціальна стійкість</i>							
Всього працівників, осіб	10183	9323	8993	9110	91,55	96,46	101,30
Загальна кількість нових працівників, осіб	2346	821	1025	1285	35,00	124,85	125,37



Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Пряме споживання енергії, ТДж	236899	81823	58890	59627	34,54	71,97	101,25
Відходи загалом, млн тонн	523	111	104	115	21,22	93,69	110,58
Обсяг перероблених відходів	232	32	20	16	13,79	62,50	80,00

Джерело: побудовано автором за даними [163; 164]

Додаток Д  
Таблиця Д. 1

Вплив технологій Індустрії 4,0 на складові стійкого розвитку підприємства

Технології Індустрії 4.0	Стійкий розвиток підприємства			
	Економічна складова	Екологічна складова	Соціальна складова	Управлінська складова
1	2	3	4	5
<b>Базові технології</b>				
<b>інтернет речей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності виробництва та автоматизація процесів;</li> <li>- зниження витрат на енергію, логістику та обслуговування обладнання;</li> <li>- розвиток інноваційних бізнес-моделей і цифрової економіки;</li> <li>- оптимізація управління підприємствами та інфраструктурою.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг споживання енергії, води та інших ресурсів;</li> <li>- зменшення викидів і забруднення завдяки «розумним» системам контролю;</li> <li>- підтримка розвитку «розумних міст» і екологічного транспорту;</li> <li>- ефективне управління відходами та ресурсозбереження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення якості життя населення через «розумні» медичні, освітні та побутові сервіси;</li> <li>- покращення безпеки та комфорту в містах;</li> <li>- розвиток дистанційної освіти та телемедицини;</li> <li>- створення нових робочих місць у сфері цифрових технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення прозорості управління;</li> <li>- швидке прийняття рішень на основі даних;</li> <li>- зниження рівня втрат ресурсів;</li> <li>- підтримка інновацій та цифрової трансформації суспільства.</li> </ul>
<b>хмарні сервіси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження витрат на придбання та обслуговування ІТ-інфраструктури;</li> <li>- підвищення гнучкості та масштабованості бізнесу;</li> <li>- підтримка цифрової трансформації підприємств і організацій;</li> <li>- розвиток інновацій, стартапів та цифрової економіки;</li> <li>- забезпечення безперервності бізнес-процесів і віддаленої роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення споживання енергії завдяки централізованим дата-центрам;</li> <li>- зменшення потреби у фізичному обладнанні та паперовому документообігу;</li> <li>- оптимізація використання ресурсів через віртуалізацію;</li> <li>- зниження вуглецевого сліду завдяки ефективнішому управлінню ІТ-ресурсами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення доступу до освіти, інформації та цифрових сервісів;</li> <li>- підтримка дистанційної роботи та онлайн-навчання;</li> <li>- покращення комунікації та співпраці між людьми й організаціями;</li> <li>- створення нових можливостей для професійного розвитку та зайнятості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступність технологій для малого та середнього бізнесу;</li> <li>- підвищення швидкості обміну інформацією;</li> <li>- підтримка інноваційних рішень;</li> <li>- гнучкість і адаптивність організацій до змін.</li> </ul>
<b>великі дані</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності управління підприємствами та ресурсами;</li> <li>- оптимізація виробничих і логістичних процесів;</li> <li>- розвиток інноваційних бізнес-моделей та цифрової економіки;</li> <li>- покращення прогнозування ринкових тенденцій і споживчого попиту;</li> <li>- зниження витрат та підвищення продуктивності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг стану довкілля та прогнозування екологічних ризиків;</li> <li>- оптимізація використання енергетичних, водних та природних ресурсів;</li> <li>- підтримка розвитку «розумних міст» і систем екологічного контролю; зменшення викидів та втрат ресурсів через аналітику даних.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення якості медичних, освітніх та соціальних послуг;</li> <li>- підтримка цифрової інклюзії та доступу до інформації;</li> <li>- підвищення безпеки населення через аналітичні системи прогнозування;</li> <li>- можливість швидкого реагування на соціальні та гуманітарні виклики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийняття рішень на основі даних;</li> <li>- підвищення прозорості та ефективності управління;</li> <li>- можливість прогнозування криз і ризиків;</li> <li>- підтримка інновацій та цифрової трансформації.</li> </ul>

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5
аналітика	сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, організацій і державних інституцій. Вона допомагає оцінювати фінансові показники, прогнозувати попит, оптимізувати витрати, управляти ресурсами та підвищувати продуктивність. Завдяки аналітичним інструментам управлінські рішення стають більш точними, швидкими та результативними.	забезпечує моніторинг стану довкілля, оцінку рівня забруднення, контроль споживання енергії, води та природних ресурсів. Вона дає можливість виявляти екологічні ризики, прогнозувати негативні наслідки та розробляти заходи для зменшення викидів, відходів і нераціонального використання ресурсів.	допомагає краще розуміти потреби населення, оцінювати якість освіти, медицини, соціальних послуг і рівень добробуту громадян. Вона сприяє прийняттю рішень, орієнтованих на людину, підвищує доступність послуг, підтримує соціальну інклюзію та дозволяє швидше реагувати на соціальні виклики.	Забезпечує прийняття рішень на основі даних, підвищує прозорість управління, допомагає ефективно використовувати ресурси та збалансовувати економічні, екологічні й соціальні інтереси.
<b>Smart - технології</b>				
розумне виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів;</li> <li>- зниження виробничих витрат за рахунок автоматизації та оптимізації ресурсів;</li> <li>- підвищення якості продукції та мінімізації браку;</li> <li>- скорочення часу виробництва та швидшому реагуванню на потреби ринку;</li> <li>- розвиток інноваційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- підвищення гнучкості виробництва та адаптивності до змін зовнішнього середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональне використання енергетичних, матеріальних і природних ресурсів;</li> <li>- зниження рівня відходів та виробничих втрат;</li> <li>- скорочення викидів шкідливих речовин і негативного впливу на довкілля;</li> <li>- оптимізацію енергоспоживання через системи моніторингу та автоматичного управління;</li> <li>- підтримку принципів циркулярної економіки та екологічної відповідальності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення умов праці та підвищення безпеки працівників;</li> <li>- зменшення частки важкої та небезпечної ручної праці;</li> <li>- розвиток цифрових компетентностей персоналу;</li> <li>- створення нових висококваліфікованих робочих місць;</li> <li>- підвищення рівня корпоративної культури та інноваційного мислення;</li> <li>- посилення соціальної відповідальності підприємства перед працівниками та суспільством.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизація управлінських процесів;</li> <li>- посилення стратегічного управління через можливість моделювання ризиків;</li> <li>- підвищення прозорості бізнес-процесів та контролю за використанням ресурсів;</li> <li>- формування гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;</li> <li>- розвиток цифрового менеджменту та нових управлінських компетентностей керівників і працівників.</li> </ul>
розумні продукти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- створення нових джерел доходів через цифрові сервіси та персоналізовані рішення;</li> <li>- підвищення доданої вартості продукції;</li> <li>- покращення якості товарів і послуг;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональне використання ресурсів і енергії;</li> <li>- зменшення виробничих та експлуатаційних втрат;</li> <li>- моніторинг екологічних показників у режимі реального часу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення комфорту та безпеки споживачів;</li> <li>- покращення якості життя завдяки інноваційним функціям продукції;</li> <li>- формування нових цифрових компетентностей працівників;</li> <li>- розвиток культури інновацій та цифрової взаємодії;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання даних про поведінку та потреби споживачів для прийняття управлінських рішень;</li> <li>- розвиток цифрового управління та аналітичних систем;</li> <li>-</li> </ul>

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміцнення лояльності клієнтів та розвитку довгострокових відносин зі споживачами;</li> <li>- оптимізації витрат на сервісне обслуговування та експлуатацію продукції;</li> <li>- прискоренню інноваційного розвитку підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження негативного впливу продукції на довкілля;</li> <li>- підтримка принципів циркулярної економіки через контроль життєвого циклу продукції;</li> <li>- оптимізація технічного обслуговування та продовження терміну використання продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення нових робочих місць у сфері цифрових технологій та сервісів;</li> <li>- підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства перед суспільством.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення гнучкості бізнес-процесів і швидкості реагування на ринкові зміни;</li> <li>- удосконалення стратегічного планування та прогнозування;</li> <li>- покращення взаємодії між підприємством, клієнтами та партнерами;</li> <li>- формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на сервіс та цифрову екосистему.</li> </ul>
розумний ланцюг поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізації логістичних процесів і зниженню операційних витрат;</li> <li>- підвищення ефективності управління запасами;</li> <li>- скорочення часу поставок та виробничих циклів;</li> <li>- підвищення точності прогнозування попиту та планування ресурсів;</li> <li>- мінімізації ризиків перебоїв у постачанні;</li> <li>- покращення якості обслуговування клієнтів;</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація транспортних маршрутів та зниження споживання пального;</li> <li>- скорочення викидів парникових газів і негативного впливу на довкілля;</li> <li>- раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів;</li> <li>- зменшення обсягів відходів і надлишкових запасів;</li> <li>- підтримка принципів «зеленої логістики» та циркулярної економіки;</li> <li>- контроль екологічних показників у режимі реального часу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення умов праці та безпеки персоналу;</li> <li>- автоматизацію рутинних і небезпечних логістичних операцій;</li> <li>- підвищення прозорості взаємодії між учасниками ланцюга поставок;</li> <li>- формування нових цифрових компетентностей працівників;</li> <li>- підвищення рівня відповідальності перед споживачами та партнерами;</li> <li>- забезпечення стабільності поставок продукції для суспільства та ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтеграція інформаційних потоків між усіма учасниками ланцюга поставок;</li> <li>- підвищення прозорості та контрольованості логістичних процесів;</li> <li>- використання аналітики даних для прийняття оперативних і стратегічних рішень;</li> <li>- покращення управління ризиками та стійкістю ланцюгів поставок;</li> <li>- підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку;</li> <li>- розвиток цифрового управління та автоматизації логістичних процесів;</li> <li>- посилення координації між виробництвом, постачальниками, партнерами та споживачами.</li> </ul>

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5
розумна робота	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення продуктивності праці та ефективності виконання завдань;</li> <li>- оптимізації витрат на офісні приміщення, енергоспоживання та організацію робочих місць;</li> <li>- підвищення гнучкості бізнес-процесів;</li> <li>- скорочення часу на комунікацію та виконання операцій;</li> <li>- залучення висококваліфікованих працівників незалежно від їхнього місця проживання;</li> <li>- забезпечення безперервності діяльності підприємства в кризових умовах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення транспортних витрат і викидів CO<sub>2</sub> завдяки дистанційній роботі;</li> <li>- зниження споживання енергетичних ресурсів в офісах;</li> <li>- скорочення використання паперу через цифровізацію документообігу;</li> <li>- оптимізацію використання офісного простору та ресурсів;</li> <li>- підтримку принципів екологічної відповідальності та «зеленої» трансформації бізнесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення балансу між професійним та особистим життям працівників;</li> <li>- підвищення рівня задоволеності працею та мотивації персоналу;</li> <li>- створення більш гнучких і комфортних умов праці;</li> <li>- розширення можливостей працевлаштування для різних соціальних груп;</li> <li>- розвиток цифрових компетентностей працівників;</li> <li>- підвищення рівня корпоративної культури та довіри в команді.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перехід від контролю процесу до управління результатами діяльності;</li> <li>- використання цифрових платформ для координації роботи та комунікації;</li> <li>- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;</li> <li>- розвиток цифрового HR-менеджменту та систем оцінювання ефективності праці;</li> <li>- посилення гнучкості організаційної структури підприємства;</li> <li>- удосконалення управління знаннями та корпоративною взаємодією;</li> <li>- формування культури довіри, відповідальності та самоорганізації працівників.</li> </ul>

Джерело: побудовано автором за даними [186; 187]

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY

**КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ  
ЗАВОД  
ДОРОЖНІХ МАШИН****KREMENCHUK  
PLANT OF ROAD  
MACHINES**

ПрАТ «Кредмаш»,  
проспект Свободи, 4, м. Кременчук,  
Полтавська обл., Україна, 39600  
Код ЄДРПОУ 05762565

[www.kredmash.com](http://www.kredmash.com)

PrJSC «Kredmash»,  
4, Svobody avenue, Kremenchuk,  
Poltava region, Ukraine, 39600  
Code USREOU 05762565

+38 (0536) 743392, 742289

E-mail: [market@kredmash.com](mailto:market@kredmash.com)

29.05.2017 № 19/30-26

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспіранта кафедри менеджменту  
Київського національного університету технологій та дизайну  
**Олефіренка Костянтина Сергійовича** за темою  
**«Стратегічне управління стійким розвитком підприємств промисловості  
в умовах післявоєнного відновлення»**  
на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – Менеджмент

Результати дисертаційного дослідження **Олефіренка Костянтина Сергійовича** за темою: **«Стратегічне управління стійким розвитком підприємств промисловості в умовах післявоєнного відновлення»** використані ПрАТ «Кредмаш» в процесі підготовки річного звіту про результати діяльності з акцентом на процеси адаптації до умов воєнного часу, в якому враховані науково-обґрунтовані пропозиції дисертанта щодо проведення стратегічного аналізу стійкого розвитку у розрізі економічної, екологічної та соціальної складових.

З повагою,  
заступник директора  
з комерційних питань та економіки



*М. Ю. Косих*  
**Косих М.Ю.**

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспіранта кафедри менеджменту  
за спеціальності 073 – Менеджмент  
Київського національного університету технологій та дизайну  
**Олефіренка Костянтина Сергійовича** за темою  
**«Стратегічне управління стійким розвитком підприємств промисловості  
в умовах післявоєнного відновлення»**

Результати дисертаційного дослідження Олефіренка К.С. за темою:  
*«Стратегічне управління стійким розвитком підприємств промисловості в  
умовах післявоєнного відновлення»* мають практичне значення, оскільки  
дозволяють здійснити оцінку стійкого розвитку підприємства відповідно до  
розробленої методики.

До вагомого внеску у практику удосконалення системи управління  
стійким розвитком промислових підприємств слід віднести запропоновані  
Олефіренком К.С. концепцію стратегічного управління стійким розвитком  
підприємства, комплекс механізмів та інструментів її імплементації, а також  
методичні рекомендації щодо проведення аналізу стійкого розвитку  
підприємств в умовах війни.

Директор  
Коваленко С.В.





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23  
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: http://www.knutd.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070890

17.08.2006 № 03-74/20\*

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
в освітній процес

**ОЛЕФІРЕНКА КОСТЯНТИНА СЕРГІЙОВИЧА**

за темою

**«Стратегічне управління стійким розвитком підприємств промисловості  
в умовах післявоєнного відновлення»  
на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальності 073 – Менеджмент  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

Теоретичні результати й науково-практичні рекомендації дисертаційного дослідження Олефіренка Костянтина Сергійовича за темою: *«Стратегічне управління стійким розвитком підприємств промисловості в умовах післявоєнного відновлення»* впроваджено в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну МОН України при викладанні дисциплін «Менеджмент сталого розвитку» та «Стратегічне управління».

Проректор  
з науково-педагогічної діяльності  
(освітня діяльність)  
к.с.н., доц.



Олена ГРИГОРЕВСЬКА

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**  
*Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових  
видань України*

1. Тарасенко І. О., **Олефіренко К.С.**, Полозова Т. В., Мурзабулатова О. В. Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7. С. 73-77. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.15>. (0,61 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано графічну модель механізму розробки та управління реалізацією стратегії промислового підприємства (0,2 друк. арк.)*. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/f0931153-8f5a-4a1f-a3d5-336199410638>.

2. Tarasenko I., **Olefrenko K.** Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2025, 2(2), С. 9-14. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.2-02> (0,71 друк. арк.). *Особистий внесок автора: запропоновано підхід до аналізу впливу характеристик типів сталого розвитку на зміст стратегічного управління (0,5 друк. арк.)*. URL: <https://esbp.sumdu.edu.ua/articles/sustainable-development-of-industrial-enterprises-as-an-object-of-strategic-management/>.

3. **Olefrenko K.** Development of the theory of strategic management of sustainable development of an enterprise. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 6. (0,58 друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.6.8>. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1963/1894>.

4. **Olefrenko K.** Analysis of Industry as an Information Basis for Managing the Sustainable Development of an Enterprise. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2026, 3(2), С. 1-7. (0,63 друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2026.2-01>. URL:

<https://esbp.sumdu.edu.ua/articles/analysis-of-industry-as-an-information-basis-for-managing-the-sustainable-development-of-an-enterprise/>.

5. Тарасенко І., **Олефіренко К.** Формування стратегії стійкого розвитку підприємств у період війни та через призму завдань повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, 2026, (86). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-75>. (0,52 друк. арк.). *Особистий внесок автора: надано характеристики стратегій традиційної, воєнного часу та повоєнного відновлення у розрізі елементів: місія, концепція, пріоритети, часовий горизонт, вектори стратегії, фінансування, ключові показники (0,33 друк. арк.)*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8084>.

6. **Olefrenko K.** Information and analytical support for strategic management of sustainable development of industrial enterprises. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2026. № 1 (30). DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2026.1.7>. (0,53 друк. арк.). URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/2017/1942>.

### ***Опубліковані праці апробаційного характеру***

7. Тарасенко І.О., **Олефіренко К.С.** Аналіз структури та динаміки показників зведеного бюджету в координатах сталого розвитку України. Scientific Collection "InterConf", (№ 145, March, 2023) with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Recent Advances in Global Science", Vilnius, Lithuania, March 6-8, 2023 by the SPC "InterConf", Vaiga, 2023. p. 58-61. (0,21 друк. арк.). *Особистий внесок автора: проаналізована структуру бюджету та визначено його спрямування на цілі сталого розвитку (0,1 друк. арк.)*. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2578>.

8. Тарасенко І. О., **Олефіренко К.С.** Проблеми сталого розвитку України на етапі післявоєнного відновлення. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V

Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року. Київ : КНУТД, 2024. С. 316-320. (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок автора: систематизовано потенційні проблеми сталого розвитку у післявоєнний період (0,1 друк. арк.)*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27158>.

9. **Олефіренко К.С.** Адаптація стратегії стійкого розвитку підприємства до умов війни. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку», 29 квітня 2025 р., м. Київ, КНУТД. С. 29-30. (0,21 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31698>.

10. **Олефіренко К.С.** Детермінанти впливу на стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільності. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава, 13 листопада 2025 року, С. 86-88. (0,23 друк. арк.). URL: [https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhvseukrayininternet-konfer\\_0.pdf](https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhvseukrayininternet-konfer_0.pdf).

11. **Олефіренко К. С.** Стратегічно-орієнтована система управління стійким розвитком підприємства. Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (3 жовтня 2025 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2025. С. 79-80. (0,22 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/32198>.

12. Тарасенко І. О., **Олефіренко К. С.**, Козирєв О. О. Інструментарій оцінювання вартості компанії в координатах забезпечення стійкості фінансового стану. Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (3 жовтня 2025 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2025. С. 90-92. (0,2 друк. арк.). *Особистий внесок автора: розроблено інструментарій оцінювання вартості компанії (0,1 друк. арк.)*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/32198>.

13. **Олефіренко К.С.** Методичний інструментарій формування стратегії стійкого розвитку підприємств промисловості у період повоєнного відновлення.

Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 5 грудня 2025 р.). Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. 300 с., С.228-230. (0,2 друк. арк.). URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/98990>.