

---

## **Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності**

**Юлія Геннадіївна Медяник**

кафедра економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харків, Україна

---

**Анотація:** У статті досліджуються сучасні підходи до управління розвитком підприємства в контексті переходу до принципів сталого розвитку. В умовах глобальних викликів, економічної нестабільності та екологічного навантаження, сталий розвиток набуває ключового значення для формування стійкої та адаптивної моделі функціонування бізнесу. Особлива увага приділяється необхідності інтеграції економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності в єдину управлінську систему. У ході дослідження окреслено основні бар'єри на шляху до сталості: низький рівень цифровізації, недостатня адаптація механізмів сталого розвитку до галузевих особливостей та слабка інституціональна підтримка. Встановлено, що відсутність системного підходу до впровадження принципів сталого розвитку обмежує інноваційний потенціал підприємств та знижує їхню конкурентоспроможність. Розкрито сутність поняття «сталий розвиток підприємства» як стратегічної концепції, що спрямована на забезпечення довгострокової стабільності через збалансовану реалізацію економічних, екологічних та соціальних цілей. Визначено основні компоненти механізму сталого розвитку підприємства. Встановлено комплекс дій, методів та принципів для проведення моніторингу та оцінки сталого розвитку підприємства. Проаналізовано існуючі методологічні підходи та управлінські інструменти сталого розвитку, а також визначено ключові елементи ефективного механізму управління цим процесом. Запропоновано концептуальну модель інтегрованої стратегії, яка передбачає поетапне впровадження принципів сталості в усі рівні господарської діяльності підприємства. Результати дослідження можуть бути використані для розробки прикладних рішень щодо впровадження сталого розвитку на підприємствах різних галузей, а також для удосконалення системи стратегічного управління в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** сталий розвиток, управління підприємством, стратегія, конкурентоспроможність, інновації, екологічна безпека, соціальна відповідальність, економічна ефективність.

---

### **1. Вступ**

В сучасних умовах глобальних викликів і нестабільності, сталий розвиток стає ключовим фактором успішного функціонування та довгострокового зростання підприємства. Важливість інтеграції принципів сталого розвитку обумовлена необхідністю досягнення гармонії між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю бізнесу. Однак на практиці багато підприємств стикаються з труднощами в реалізації стратегій сталого розвитку через нестачу комплексних підходів, недостатню цифровізацію процесів та відсутність чіткого дотримання принципів управління.

Відсутність належної систематизації та адаптації механізмів сталого розвитку до специфіки діяльності конкретних підприємств, створює бар'єри для інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та екологічної ефективності. Це вимагає науково обґрунтованих рішень, що забезпечать інтеграцію сталого розвитку на усіх рівнях управлінської діяльності та сприятимуть формуванню нового типу підприємств, здатних гнучко реагувати на виклики часу.

## **2. Об'єкт та предмет дослідження**

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства на різних рівнях управлінської діяльності в умовах переходу до принципів сталого розвитку. Предметом дослідження є теоретичні засади, організаційно-економічні механізми та управлінські інструменти впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємства. Спостерігається низка характерних недоліків, які стримують ефективність реалізації принципів, а саме: обмежена відповідальність перед зацікавленими сторонами; формальний підхід до принципу прозорості; слабкий механізм безперервного вдосконалення; обмежена інклюзивність управлінських процесів; недостатній рівень інноваційності.

## **3. Мета дослідження**

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних та прикладних засад управління сталим розвитком підприємства як стратегічного орієнтира, що забезпечує інтеграцію принципів сталості господарської діяльності та впровадження ефективних управлінських інструментів реалізації політики сталого розвитку.

В рамках дослідження вирішуються такі наукові завдання:

- визначити сутність поняття «сталий розвиток підприємства» та розкрити його концептуальні засади щодо політики сталого розвитку;
- проаналізувати сучасні методологічні підходи та управлінські інструменти, що застосовуються для реалізації принципів сталого розвитку;
- окреслити ключові елементи механізму управління сталим розвитком підприємства, зокрема фрагментарність рішень, недостатню цифровізацію, низьку гнучкість системи управління, обмеженість кваліфікації персоналу та слабкий моніторинг;
- дослідити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність впровадження принципів сталого розвитку в господарську діяльність (інклюзивність, прозорість, інноваційність, превентивність, безперервне вдосконалення) та їх значення для системи управління;
- обґрунтувати доцільність і структуру інтегрованої стратегії управління сталим розвитком із урахуванням економічного, екологічного та соціального компонентів, які забезпечать адаптуватися до умов зовнішньої нестабільності та екологічних викликів.

## **4. Аналіз літератури**

Дослідження українських науковців у сфері сталого розвитку підприємств охоплюють різні аспекти, від теоретичних підходів до практичних рекомендацій. Серед українських вчених, які розглядають теоретичні засади та методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства можна відзначити: Васюткіна Н. В., Геєць В. М., Дацько О. А., Демченко П. С., Кузьміна О. С., Поліщук В. Г. та інші.

Дослідження проблем сталого розвитку підприємства є актуальною темою у сучасній науці. Варто зазначити, що в рамках проєкту «Сучасна науково обґрунтована концепція для

забезпечення сталого розвитку, відновлення та реконструкції України» була презентована колективна монографія, яка містить результати досліджень та пропозиції щодо подолання наслідків війни та розвитку країни. Цей проєкт реалізований завдяки гранту Hasso Plattner Foundation (2022-2024) і спрямований на формування політик сталого розвитку та євроінтеграції України [10].

Розглянувши теоретичні та практичні аспекти управління сталим розвитком промислових підприємств, українські дослідження зосереджені на інтеграції інновацій, антикризовому управлінні та розробці науково обґрунтованих концепцій для відновлення і розвитку країни [2].

У статті Т. О. Степаненко досліджено теоретичні та методичні засади сталого розвитку промислового підприємства, запропоновано визначення поняття «сталий розвиток», розроблено методичний підхід до оцінювання потенціалу сталого розвитку, визначено складові етапи процесу та елементи системи управління сталим розвитком підприємства [12].

У доповіді «Наше спільне майбутнє» Гру Гарлем Брундтланд, яка була опублікована ще у 1987 році, наводиться найпоширеніше сучасне тлумачення сталого розвитку, яке полягає у задоволенні потреб теперішнього покоління без створення перешкод для майбутніх поколінь у забезпеченні їх власних потреб [17]. Стратегія сталого розвитку спрямована на формування такого вектору суспільного прогресу, який запобігає або суттєво знижує ймовірність виникнення факторів, що можуть загрожувати цьому процесу, забезпечуючи стабільність і безперервність розвитку людства впродовж тривалого періоду [14].

Герман Дейлі був пов'язаний з екологічною діяльністю Світового банку в Латинській Америці і запропонував концепцію сталого розвитку, яка включає збереження природного капіталу та обмеження споживання невідновлюваних ресурсів [18].

Пол Екінс розглядав сталий розвиток через призму економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної цілісності [19].

Отже, сталий розвиток підприємства науковцями розглядається як ключовий фактор забезпечення його довгострокової ефективності, де основною умовою успіху є баланс між економічними інтересами, соціальними потребами та екологічною відповідальністю.

Науковці також наголошують на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку в загальну стратегію підприємства, що дозволяє забезпечити стійкість бізнес-моделі в умовах змін зовнішнього середовища, але недостатньо досліджено управлінські процеси операційної діяльності підприємства та чинники, які впливають на ефективність впровадження принципів сталого розвитку.

## 5. Методи дослідження

У процесі дослідження було використано комплекс наукових методів, що забезпечили досягнення поставленої мети:

- діалектичний метод: для розкриття сутності сталого розвитку підприємства як багатогранного явища, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти;
- системний підхід: з метою аналізу взаємозв'язків між елементами механізму управління сталим розвитком у межах цілісної управлінської системи підприємства;
- структурно-логічний аналіз: для формалізації підходів до управління сталим розвитком та побудови логічної послідовності стратегічних кроків;
- метод узагальнення: для формування висновків і рекомендацій щодо вдосконалення принципів у напрямі забезпечення сталого розвитку підприємства.

## 6. Результати дослідження

Велика кількість науковців відзначили ключову роль у формуванні сучасного розуміння поняття «сталий розвиток», підкреслюючи його як багатовимірну концепцію, що поєднує економічну доцільність, екологічну відповідальність і соціальну справедливість, а також виступає основою для стратегічного планування сталого функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Дацько О. А. дає таке визначення «Сталий розвиток підприємства – це процес динамічного функціонування суб'єкта господарювання, який забезпечує досягнення економічних результатів за умови збереження природного середовища, соціальної відповідальності та довгострокової конкурентоспроможності» [6].

Н. М. Шмиголь «*Сталий розвиток підприємства* – інтегрований підхід до управління, що поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність у системі прийняття рішень на стратегічному та операційному рівнях» [16].

В. М. Геєць дає таке визначення: «*Сталий розвиток підприємства* – це збалансоване функціонування економічної системи, орієнтоване на збереження ресурсної бази, ефективне використання інноваційного потенціалу та відповідальність перед суспільством і майбутніми поколіннями» [5].

Проведений аналіз літературних джерел показав, що недостатньо було систематизовано управлінські процеси операційної діяльності підприємства, що створює необхідність впровадження принципів управління сталим розвитком підприємства як стратегічного орієнтира підвищення його конкурентоспроможності.

Суть управлінських процесів операційної діяльності підприємства для досягнення сталого розвитку полягає в інтеграції принципів сталості у всі ключові бізнес-процеси, з метою забезпечення довгострокової ефективності. Такий підхід щодо сталого розвитку підприємства полягає в наступному:

1. Операційне управління повинно забезпечувати ефективне використання енергетичних, матеріальних і трудових ресурсів, мінімізуючи витрати та екологічне навантаження. Впровадження інновацій та екологічних технологій відіграє ключову роль операційної діяльності підприємства, які знаходяться у циклі відновлювальних джерел енергії і зменшенні кількості відходів через вторинну переробку та кругову економіку, це походить в переобладнанні виробничих ліній для зменшення енергоспоживання. Використовувати ефективні матеріали з низьким рівнем викидів парникових газів ще раз доводить соціальну відповідальність керівництва.

2. Застосування сучасних методів управління (Lean, Kaizen, Just-in-Time тощо) дозволяє зменшити втрати, підвищити якість і гнучкість виробництва, що сприяє стійкості. Отже, оптимізація споживання води, електроенергії та природних ресурсів дозволяє знизити витрати підприємства, підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його репутації та створенню позитивного іміджу серед партнерів і клієнтів.

3. Сталий розвиток підприємства передбачає систематичне впровадження інноваційних підходів в операційну діяльність, зокрема інтеграцію сучасних технологій, екологічно орієнтованих рішень та цифрових інструментів управління. Важливо формувати організаційну культуру, що базується на інноваційності, екологічній свідомості та принципах корпоративної соціальної відповідальності. Це передбачає активне залучення працівників до ініціювання й реалізації екологічних та соціальних проєктів, підтримку дій, спрямованих на раціональне використання ресурсів і зниження обсягів відходів, а також створення відкритого

комунікаційного середовища для обміну ідеями. Такий підхід сприяє підвищенню внутрішньої мотивації персоналу, формуванню позитивного іміджу підприємства та створенню довгострокової цінності як для суспільства, так і для навколишнього середовища.

4. Операційні рішення в межах концепції сталого розвитку мають враховувати не лише економічні результати, а й екологічні наслідки господарської діяльності. Сучасна практика управління передбачає інтеграцію екологічного аспекту на всіх етапах операційних процесів – від вибору ресурсів до виробництва, логістики та обслуговування. Це вимагає впровадження технологій із мінімальним рівнем забруднення, переходу до циркулярної економіки, що включає повторне використання ресурсів та ефективну утилізацію відходів, зменшення викидів шкідливих речовин, а також впровадження енергозберігаючих рішень. Такі дії не лише знижують екологічне навантаження на довкілля, але й формують конкурентні переваги підприємства, підвищують його стійкість до регуляторних ризиків і зміцнюють репутацію серед стейкхолдерів.

5. Підвищення якості продукції або послуг виступає визначальним чинником у забезпеченні стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку. Саме якість є фундаментом для формування довготривалих взаємин зі споживачами, оскільки вона впливає на рівень їхньої довіри, задоволеності та лояльності. У контексті сталого розвитку, акцент на якість продукції поєднується з дотриманням екологічних стандартів, етичного виробництва та соціальної відповідальності. Це дозволяє підприємству не лише відповідати очікуванням сучасного споживача, але й формувати імідж відповідного бренду, який дбає про довкілля, суспільство та майбутні покоління. Отже, підвищення якості – це не лише економічна необхідність, а й стратегічний компонент сталого розвитку та інструмент побудови репутації підприємства в умовах глобальних трансформацій.

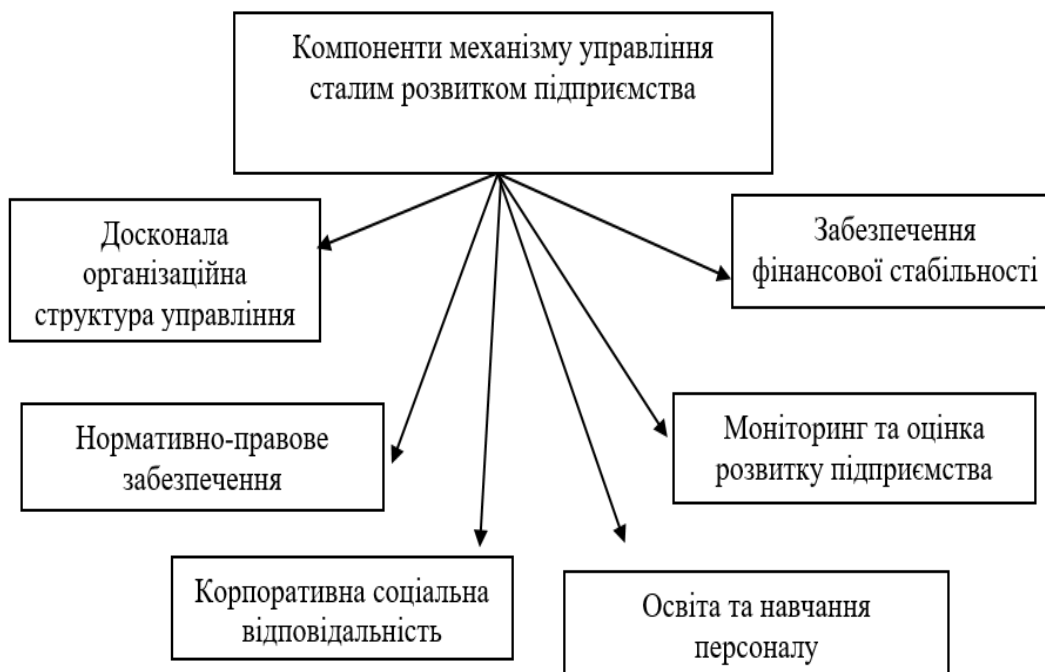
6. В операційному управлінні мають враховуватись умови праці, безпека працівників, корпоративна етика, як складові соціальної стійкості підприємства. Керівництву вдасться досягти сталого розвитку підприємства завдяки стабільності персоналу, якому потрібно створити належні умови праці, рівні можливості та розвиток персоналу. А також формуванню мотиваційної системи, забезпеченню соціальних гарантій, підтримці здоров'я працівників, залученню їх до прийняття рішень та впровадженню програм з підвищення кваліфікації і професійного зростання.

Враховуючи перехід від традиційного «операційного ефективного управління підприємством» до «сталого операційного управління підприємством», актуалізується потреба у формуванні нової управлінської парадигми, що передбачає гармонійне поєднання економічної результативності з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства в умовах постійних змін.

Сталий розвиток підприємства – це стратегічно спрямований, безперервний процес адаптації та вдосконалення господарської діяльності, який забезпечує ефективне функціонування підприємства шляхом досягнення балансу між економічною результативністю, соціальними зобов'язаннями та екологічною відповідальністю, з метою збереження потенціалу для задоволення потреб нинішніх і майбутніх поколінь.

Отже, виходячи з цього, для досягнення високих результатів діяльності підприємства, перш за все, потрібно розробити стратегію сталого розвитку на довгострокову перспективу, яка враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти [9]. З цими аспектами пов'язані ключові цілі та показники ефективності (KPI) у сфері сталого розвитку.

На рис. 1 представлено основні елементи механізму сталого розвитку підприємства.



**Рис. 1.** Основні компоненти механізму сталого розвитку підприємства.

*Джерело:* складено автором за джерелами [2; 7; 12; 14].

Характеризуючи рис. 1 відзначимо, що першим елементом механізму сталого розвитку підприємства є досконала організаційна структура управління підприємством, яка включає підрозділи, що відповідають за екологічні та соціальні аспекти, а також керівників, які планують і контролюють всі бізнес-процеси та координують роботу у напрямку сталого розвитку.

Фінансово-економічної стабільності можна досягти завдяки ефективному використанню ресурсів при одночасному дотриманні екологічних та соціальних стандартів. Ключовими аспектами фінансової стабільності можуть бути:

1. Ефективне управління фінансами, яке включає планування та контроль витрат, оптимізацію доходів і витрат, інвестування в інноваційні та екологічно чисті технології, що сприяють зниженню негативного впливу на довкілля та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

2. Інвестування в сталий розвиток передбачає, що підприємства вкладають кошти у проекти, що сприяють сталому розвитку, зокрема в екологічні ініціативи, соціальні програми, навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення здорових і безпечних умов праці.

3. Оцінка ризиків та фінансових наслідків, передбачає аналіз екологічних та соціальних ризиків, які можуть впливати на фінансові результати підприємства, а також розробку планів мінімізації таких ризиків. Наприклад, через моніторинг і зниження викидів CO<sub>2</sub>, використання відновлювальних джерел енергії або управління відходами.

4. Залучення зелених інвестицій і кредитів дозволить підприємству отримувати фінансування для реалізації проектів сталого розвитку через спеціалізовані зелені облігації або кредити, які сприяють екологічному покращенню.

5. Звітність і прозорість дозволить забезпечити прозорість фінансових та екологічних результатів через публікацію звітів про сталий розвиток [20], що допомагає залучити інвесторів, підтримувати репутацію підприємства та виконувати вимоги регулюючих органів.

6. Циклічність і ресурсна ефективність підприємства прискорить використовувати принципи циркулярної економіки для мінімізації витрат на сировину та енергію, а також для зменшення відходів і повторного використання ресурсів.

Таким чином, оцінка ефективності інвестицій та економічних стимулів для впровадження екологічно чистих технологій сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності.

Нормативно-правове забезпечення сталого розвитку підприємства – це сукупність законодавчих актів, міжнародних стандартів, галузевих регламентів та внутрішніх політик, які визначають принципи, правила та механізми реалізації заходів зі сталого розвитку. Основними національними законами, які регулюють всі процеси сталого розвитку підприємства це закони про охорону навколишнього середовища, енергозбереження, управління відходами, а також законодавчі ініціативи щодо соціального партнерства та КСВ. Постійні вимоги до промислових підприємств щодо зменшення шкідливих викидів дозволяють регулювати обсяги, типи за концентрацією речовин та методи контролю за викидами у повітря, воду та ґрунт, а також стимулюють підприємства до впровадження екологічно чистих технологій [13]. Компонентами нормативно-правового забезпечення є міжнародні стандарти та угоди: ISO 14001, ISO 26000, Global Reporting Initiative, Директиви ЄС щодо декарбонізації та зменшення викидів. Важливо проводити оцінку життєвого циклу продукції з точки зору її впливу на екологію.

Global Reporting Initiative (GRI) є міжнародною організацією, яка розробляє стандарти для звітності у сфері сталого розвитку [10]. Ці стандарти допомагають підприємствам публічно звітувати про їхній економічний, екологічний та соціальний вплив. GRI опублікувала оновлені Універсальні стандарти, які набули чинності з 1 січня 2023 року. Ці стандарти посилюють прозорість ведення господарської діяльності щодо їхнього впливу на економіку, довкілля та суспільство. Введено нові Секторні стандарти для вугільної промисловості та сільського господарства, аквакультури та рибальства, які набули чинності з 1 січня 2024 року. Ці стандарти розроблені для галузей з високим екологічним впливом.

У 2024 році Світовий банк підготував GRI Index, який відображає його діяльність у сфері сталого розвитку. Цей індекс підготовлено відповідно до базового варіанту стандартів GRI.

Промислові підприємства повинні отримати екологічні дозволи на викиди, які підтверджують відповідність їх діяльності чинним екологічним стандартам. Проводиться екологічна експертиза проєктів нових виробництв та модернізації діючих потужностей. Діють програми державної підтримки та податкові пільги для підприємств, що інвестують у проєкти екологічної модернізації. Таким чином, нормативно-правове забезпечення є фундаментом для інтеграції принципів сталого розвитку в операційну діяльність підприємства, зміцнює довіру з боку партнерів, клієнтів, громадськості і формує довгострокову стратегію.

Моніторинг та оцінка сталого розвитку підприємства дозволяє систематично відстежувати прогрес у досягненні цілей сталості, виявляти області для покращення, коригувати стратегії та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам і вимогам зацікавлених сторін [4]. Система збору та аналізу даних щодо впливу діяльності підприємства на довкілля та суспільство допомагає виявляти ключові проблеми, приймати обґрунтовані рішення для покращення екологічних та соціальних результатів, а також забезпечує прозорість і відповідальність перед зацікавленими сторонами.

**Таблиця 1.** Комплекс дій, методів та принципів реалізації стратегії сталого розвитку підприємства

| Основні дії                              | Методи                                                                     | Принципи                                        |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Розробка стратегії сталого розвитку      | Економічний аналіз                                                         | Відповідальності                                |
| Екологічний аудит                        | SWOT-аналіз                                                                | Прозорості                                      |
| Моніторинг та оцінка результатів         | PESTEL-аналіз                                                              | Інклюзивності                                   |
| Навчання персоналу                       | Інноваційний менеджмент                                                    | Інноваційності                                  |
| Розробка КСВ-проектів                    | Цифровізація та автоматизація підвищення ефективності управління ресурсами | Безперервного вдосконалення                     |
| Впровадження енергоефективних технологій | Модель вторинної переробки та повторне використання матеріалів             | Інтеграції                                      |
| Звітність про сталий розвиток            | Визначення та мінімізація потенційних загроз для сталого розвитку          | Запобігання екологічним катастрофам             |
| Партнерство та співпраця                 | Програми утилізації відходів                                               | Відповідності глобальним екологічним стандартам |

*Джерело:* складено автором за джерелами [7; 8; 14]

Таблиця 1 відображає кожен елемент ключових дій, які взаємопов'язані та сприяють побудові стратегічно орієнтованої моделі управління, яка відповідає сучасним викликам і тенденціям. Основні дії охоплюють як організаційно-управлінські, так і екологічно-соціальні напрями, тоді як методи забезпечують інструментарій для їх реалізації на практиці. Принципи виступають ціннісною основою процесу сталого розвитку – вони визначають пріоритети підприємства у довгостроковій перспективі, спрямовуючи його діяльність на досягнення економічної стійкості, екологічної безпеки та соціального добробуту.

Освіта та навчання персоналу додає вартості підприємству. Постійний розвиток професійних компетенцій співробітників сприяє ефективній реалізації заходів, пов'язаних із досягненням цілей сталого розвитку, оскільки підвищує здатність працівників адаптуватися до нових екологічних, технологічних та управлінських викликів. Інвестування в людський капітал дозволяє формувати інноваційно орієнтоване мислення, розвивати культуру відповідальності та ініціативності, що є критично важливим для впровадження стратегій ресурсоефективності, цифровізації та соціальної відповідальності. Таким чином, навчання стає не лише інструментом підвищення кваліфікації, а й стратегічним ресурсом сталого розвитку, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) полягає у добровільному прийнятті підприємством зобов'язань перед суспільством, що виходять за межі законодавчо встановлених вимог і спрямовані на гармонізацію економічних інтересів із соціальними та екологічними пріоритетами. Вона охоплює широкий спектр ініціатив, зокрема забезпечення гідних умов праці, рівних можливостей для всіх працівників, участь у місцевих соціальних проєктах, прозорість фінансової та нефінансової звітності, а також зменшення негативного впливу на довкілля. У межах механізму сталого розвитку КСВ виконує роль інтеграційної складової, що поєднує



внутрішні ресурси підприємства з інтересами зовнішніх зацікавлених сторін. Публікація звітів про досягнення у сфері сталого розвитку сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності підприємства. Вона сприяє формуванню довіри серед споживачів, інвесторів і громади, що, своєю чергою, зміцнює репутацію підприємства та створює умови для його стійкого зростання у довгостроковій перспективі.

Вказані компоненти забезпечують комплексний підхід до сталого розвитку підприємства, сприяючи збереженню ресурсів, підвищенню ефективності та зміцненню репутації і сподівання на успіх у майбутньому.

Сталий розвиток має бути частиною стратегії підприємства, що охоплює всі рівні управління. Така стратегія повинна відповідати принципам сталого розвитку, а саме:

- керівництво підприємства усвідомлено несе відповідальність перед суспільством і зацікавленими сторонами;
- застосування новітніх технологій і рішень для підвищення ефективності та екологічної безпеки виробництва направлено на реалізацію принципу інноваційності;
- принцип прозорості засвідчує про відкритість публікації звітності та наданні інформації про екологічну і соціальну діяльність до стандартів GRI або ESG, демонструвати відкритість у розподілі ресурсів та результатах екологічної діяльності;
- принцип інклюзивності дозволяє залучити зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх працівників, враховувати різноманітність культурних, соціальних та індивідуальних особливостей, створюючи сприятливе середовище для співпраці, інновацій та сталого розвитку підприємства;
- принцип безперервного вдосконалення передбачає постійний аналіз і оптимізацію процесів, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності, забезпечувати інноваційний розвиток і адаптацію до змінюваних умов, а також досягати високих стандартів якості та сталості в усіх аспектах роботи підприємства.
- принцип запобігання екологічним катастрофам передбачає впровадження превентивних заходів, які знижують ризики негативного впливу діяльності підприємства на довкілля, включаючи використання екологічно безпечних технологій, регулярний моніторинг та контроль за викидами, а також дотримання суворих екологічних стандартів і норм.

Принципи сталого розвитку підприємства можна узагальнити як основні орієнтири для ефективного, відповідального та інноваційного ведення бізнесу. Керівництво підприємства має усвідомлену відповідальність перед суспільством і всіма зацікавленими сторонами, орієнтуючись на етичні принципи та сталий розвиток. Орієнтацією на управлінські інструменти реалізації принципів має бути функціональне призначення їх, щоб мінімізувати потенційні загрози для сталого розвитку підприємства (табл. 2).

**Таблиця 2.** Управлінські інструменти реалізації принципів сталого розвитку підприємства

| Інструмент                              | Призначення та функціональне значення                                                                  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне планування сталого розвитку | Інтегрує соціальні, екологічні та економічні орієнтири в довгострокову політику підприємства.          |
| SWOT-аналіз у контексті сталості        | Виявляє внутрішні ресурси й ризики, пов'язані з впливом на навколишнє середовище та суспільство.       |
| PESTEL-аналіз                           | Досліджує зовнішнє середовище задля виявлення чинників, що впливають на реалізацію принципів сталості. |
| Нефінансова звітність (GRI, IR, SASB)   | Забезпечує відкритість даних щодо екологічної, соціальної та управлінської діяльності підприємства.    |

Продовження таблиці 2

|                                              |                                                                                                              |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифрові системи управління (ERP, CRM, SCM)   | Сприяють ефективному використанню ресурсів, автоматизації процесів і зниженню виробничих витрат.             |
| Екологічний аудит, LCA                       | Дає змогу оцінити повний вплив продукції на довкілля протягом усього її життєвого циклу.                     |
| Карта зацікавлених сторін                    | Визначає ключові групи впливу та формує діалогові платформи для сталих рішень.                               |
| Корпоративна соціальна відповідальність      | Формує етичну бізнес-модель, активізує участь у соціальних ініціативах та дотримання прав людини.            |
| KPI сталого розвитку                         | Дозволяє кількісно оцінювати досягнення у сфері енергоефективності, екології та добробуту персоналу.         |
| Інноваційний та екологічний дизайн продуктів | Передбачає створення товарів, що мінімізують шкоду для довкілля та відповідають концепції зеленої економіки. |

У таблиці 2 представлено основні управлінські інструменти, що застосовуються для впровадження принципів сталого розвитку підприємства. Кожен інструмент виконує окрему функцію в системі управління: від стратегічного планування до моніторингу результатів. Зокрема, аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз, дозволяють виявити зовнішні й внутрішні фактори впливу на сталий розвиток. Інструменти цифрового управління ресурсами сприяють підвищенню ефективності виробничих і логістичних процесів, а механізми нефінансової звітності – забезпечують прозорість у взаємодії із зацікавленими сторонами. Також важливу роль відіграють екологічні аудити, оцінка життєвого циклу продукції та КСВ, які спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля та посилення соціальної відповідальності бізнесу. Загалом, поєднання цих інструментів формує цілісну систему управління, орієнтовану на довгострокову конкурентоспроможність, інноваційність і відповідальне ведення бізнесу.

Перехід від лінійної моделі виробництва (взяти – використати – викинути) до циклічної передбачає побудову впровадження інтегрованих моделей оцінювання сталого розвитку, які базуються на використанні цифрових та аналітичних інструментів виявлення соціальних ризиків, що дозволить мінімізувати потенційні загрози для сталого розвитку підприємства. Пропонується розглядати такі моделі:

1. Модель ESG-інтеграції. Ця модель передбачає багатовимірне оцінювання підприємства за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Вона може бути інтегрована в систему стратегічного планування для визначення рівня сталості за допомогою відповідних індикаторів (наприклад, обсяг викидів, рівень зайнятості, прозорість управління).

2. Модель «Трьох контурів» сталого розвитку. В основі моделі – взаємозв'язок трьох складових: внутрішній контур (операційна ефективність і фінансова стабільність), середній контур (КСВ і екологічна безпека) та зовнішній контур (вплив на зацікавлені сторони, ринки, спільноти). Вона забезпечує послідовне відстеження змін в усіх сферах впливу підприємства.

3. Модель KPI Sustainable Performance. Пропонується система ключових показників результативності, спеціально адаптованих до вимог сталого розвитку. До неї включаються індикатори як кількісного, так і якісного характеру – рівень енергоефективності, частка «зелених» інвестицій, задоволеність персоналу, динаміка екологічних витрат.

4. Модель цифрової динаміки сталого розвитку. Заснована на використанні цифрових інструментів для моніторингу екологічних і соціальних впливів у реальному часі. До неї інтегруються ERP-системи, аналітичні платформи, блокчейн для простежуваності ланцюгів постачання, а також системи звітності за міжнародними стандартами (GRI, SASB).

5. Модель життєвого циклу сталості. Враховує всі етапи життєвого циклу продукції або проєкту – від ідеї до утилізації – з акцентом на екологічну та соціальну ефективність. Ця модель дозволяє здійснювати прогнозування довгострокових впливів рішень, прийнятих сьогодні.

Ці моделі створюють основу для системного управління сталим розвитком, а саме: визначити пріоритети корпоративної стратегії; інтегрувати одну або кілька моделей в систему управління ризиками та планування; забезпечити навчання персоналу щодо використання цифрових та аналітичних інструментів; проводити регулярну валідацію показників через зовнішній аудит або сертифікацію.

У відповідь на виклики сучасного бізнес-середовища, що вимагає дотримання принципів сталого розвитку та одночасного впровадження цифрових технологій, пропонується інтегрована модель оцінки сталого розвитку підприємства, яка поєднує традиційні принципи сталості з інструментами цифрової трансформації, а саме:

1. Цифровий моніторинг сталих показників: застосування смарт-сенсорів, IoT-пристроїв та big data-аналітики для реального вимірювання екологічних, енергетичних та соціальних показників, таких як викидів CO<sub>2</sub>, енерговитрат, плинності кадрів.

2. Візуалізація даних через цифрові панелі (digital dashboards) для оперативного прийняття управлінських рішень: автоматизована система нефінансової звітності; інтеграція стандартів GRI, TCFD, SASB в ERP/CRM-системи підприємства; створення алгоритмів генерації звітів про сталий розвиток для зацікавлених сторін; використання платформ stakeholder mapping з елементами машинного навчання для виявлення змін у потребах та очікуваннях ключових стейкхолдерів; формування стратегій взаємодії на основі зворотного зв'язку з цифрових каналів комунікації.

3. Цифрова підтримка інноваційної та екологічної діяльності: впровадження інструментів управління інноваціями для розвитку «зелених» продуктів та процесів; відстеження життєвого циклу продукції за допомогою цифрових трекінгових систем (блокчейн для контролю ланцюгів постачання).

Завдяки гнучким цифровим інструментам можна підвищити точність оцінювання сталих показників, забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також створити інтегровану систему моніторингу в реальному часі, що дає змогу оперативно виявляти ризики, прогнозувати наслідки управлінських рішень та формувати обґрунтовану стратегію сталого розвитку підприємства.

З метою формування екологічно орієнтованої та соціально відповідальної корпоративної культури доцільно впроваджувати принципи екологічної свідомості та соціальної відповідальності безпосередньо в систему мотивації персоналу та внутрішньої комунікації підприємства. Це передбачає:

- узгодження системи матеріального й нематеріального стимулювання з досягненням цілей у сфері сталого розвитку (бонуси за участь у «зелених» ініціативах, програмах енергозбереження або волонтерських соціальних проєктах);

- включення критеріїв екологічної ефективності та соціальної активності до оцінювання результативності працівників та команд;

- регулярне інформування персоналу про екологічну політику підприємства, ініціативи корпоративної соціальної відповідальності та досягнуті результати за допомогою внутрішніх інформаційних каналів;

- проведення тренінгів, воркшопів і мотиваційних кампаній, спрямованих на розвиток екосвідомості, командної відповідальності та етичного підходу до професійної діяльності;

– залучення працівників до розробки сталих ініціатив через внутрішні платформи зворотного зв'язку або конкурси ідей сталого розвитку.

Такий підхід не лише сприяє зростанню внутрішньої мотивації, але й посилює залучення персоналу до реалізації цінностей підприємства, підвищуючи його репутацію та довіру з боку суспільства.

Отже, проведене дослідження акцентує увагу на впровадженні основних засад політики сталого розвитку підприємства у процеси стратегічного управління. Вони передбачають забезпечення балансу між фінансовими результатами та відповідальністю перед суспільством і навколишнім середовищем. Окрім цього, основними принципами такої політики є довгострокове планування, прозорість управлінських рішень, підтримка інновацій та енергоефективності, активне залучення зацікавлених сторін до розробки та реалізації стратегій сталого розвитку, а також постійне вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності та екологічної свідомості.

## **7. Перспективи подальшого розвитку досліджень**

У контексті трансформації управлінських підходів до сталого розвитку підприємства перспективними напрямками наукових досліджень є:

1. Формування інтегрованих моделей оцінки сталості, тобто розробка адаптивних індикаторів, що дозволяють комплексно вимірювати економічну, екологічну та соціальну ефективність підприємства в реальному часі.

2. Вивчення впливу цифрової трансформації на реалізацію принципів сталого розвитку, а саме: дослідження ролі інновацій, big data у підвищенні стійкості виробничих і управлінських процесів дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами.

3. Розробка механізмів формування культури сталого мислення в межах корпоративного управління і включення принципів екологічної свідомості та соціальної відповідальності в систему мотивації персоналу та внутрішньої комунікації.

4. Адаптація стратегій сталого розвитку до умов воєнного та посткризового відновлення економіки з пошуком ефективних рішень, які дозволяють зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість навіть в умовах форс-мажорних змін середовища.

У процесі трансформації внутрішніх факторів управлінської діяльності спостерігаються такі зміни: організаційна структура поступово змінюється у бік більш гнучких і децентралізованих форм управління; підвищується роль корпоративної культури, орієнтованої на довгострокову екологічну та соціальну відповідальність; розширюється функціонал менеджменту знань, що забезпечує обмін сталими практиками всередині організації; зростає значення цифрових інструментів (ERP, CRM, систем екологічного моніторингу тощо) для підтримки управлінських рішень; формується нова система мотивації персоналу, що враховує не лише економічні показники, а й участь працівників у досягненні соціально-екологічних цілей.

Таким чином, оновлений об'єкт дослідження краще відображає реальні потреби сучасного підприємства, орієнтованого на сталий розвиток та конкурентоспроможність в умовах невизначеного середовища.

## **8. Висновки**

Сталий розвиток є комплексним підходом до ведення господарської діяльності на підприємстві, де баланс між трьома основними компонентами економічним, соціальним та екологічним є основою для прийняття стратегічних рішень. Це включає інтеграцію принципів

сталого розвитку в усі аспекти управління підприємством, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи корпоративною культурою.

Отже, для реалізації принципів сталого розвитку використовуються різноманітні методологічні підходи, серед яких стратегічне планування, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, екологічний аудит, а також цифрові інструменти для управління ресурсами. Ці інструменти дозволяють підприємствам оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на сталий розвиток, і приймати обґрунтовані рішення. Внутрішні чинники, такі як корпоративна культура, рівень управлінських компетенцій, інноваційна активність підприємства та здатність адаптуватися до змін, визначають успіх реалізації принципів сталого розвитку. Зовнішні чинники включають політичну стабільність, економічні умови, законодавчі вимоги, соціальні тренди та технологічні зміни. Врахування цих факторів у процесі управління сталим розвитком дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до зовнішнього середовища. Як показало дослідження, розробка інтегрованої стратегії управління сталим розвитком є необхідною для забезпечення довгострокового успіху підприємства. Така стратегія повинна об'єднувати економічні, екологічні та соціальні аспекти, створюючи єдину систему, яка дозволяє збалансувати всі інтереси підприємства та його зацікавлених сторін. Використання цієї стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню корпоративної репутації та збереженню ресурсів для майбутніх поколінь.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що реалізація принципів сталого розвитку підприємства є важливою умовою для забезпечення його стабільного росту та конкурентоспроможності на сучасному ринку. Впровадження ефективних управлінських інструментів та розробка стратегій, що враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти, є необхідним кроком для досягнення довгострокового успіху підприємств у глобальному конкурентному середовищі.

---

### Список літератури:

- 1) Аналітичне дослідження інновацій для сталого розвитку в Україні: Міжміністерський круглий стіл з представниками Європейської економічної комісії ООН. URL : [https://mon.gov.ua/news/analitichne-doslidzhennia-innovatsii-dlia-staloho-rozvytku-v-ukraini?utm\\_source=chatgpt.com](https://mon.gov.ua/news/analitichne-doslidzhennia-innovatsii-dlia-staloho-rozvytku-v-ukraini?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 10.12.2024)
- 2) Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ, Видавництво Ліра-К, 2014. 334 с. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://knushop.com.ua/image/catalog/lira20230617/pdf/12157.pdf?srsId=AfmBOop2nF\\_K2WzqSSHZEwV1YoQiK\\_hgaWnuXxzsUl45h9URpZNCAyi6&utm\\_source=chatgpt.com](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://knushop.com.ua/image/catalog/lira20230617/pdf/12157.pdf?srsId=AfmBOop2nF_K2WzqSSHZEwV1YoQiK_hgaWnuXxzsUl45h9URpZNCAyi6&utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 15.12.2024)
- 3) Воронько-Невіднича, Т., Коваль, О., Колода, О. (2021). Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (25). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 24.12.2024)
- 4) Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с.
- 5) Геєць В. М. Сталий розвиток економіки: національні та регіональні аспекти. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2011.
- 6) Дацько О. А. Сталий розвиток підприємств: теоретико-методологічні аспекти. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015.
- 7) Мануйлов О. В. (2024). Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки*, випуск №2. URL: [https://ujae.org.ua/formuvannya-strategiyi-stalogo-rozvytku-pidpriyemstv-v-umovah-nevyznachenosti/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ujae.org.ua/formuvannya-strategiyi-stalogo-rozvytku-pidpriyemstv-v-umovah-nevyznachenosti/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 10.12.2024)

- 8) Огієнко А. (2024). Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 222–228. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31> (дата звернення 25.12.2024)
- 9) Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
- 10) Сталий розвиток та відновлення України: наукові рішення. Результати українсько-румунського проєкту на тему: «Сучасна науково обґрунтована концепція для забезпечення сталого розвитку, відновлення та реконструкції України: оцінка витрат, модель і політичні рамки» (2024). URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3928318-staliy-rozvitok-ta-vidnovlennia-ukraini-naukovi-risenna.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3928318-staliy-rozvitok-ta-vidnovlennia-ukraini-naukovi-risenna.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 03.01.2025)
- 11) Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем : навчальний посібник. За заг. ред. І. В. Недіна. Видавництво: Університетська книга. 2024. 384 с.
- 12) Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 6, 2020. С. 136-141.
- 13) Стимулювання сталого розвитку регіону: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.05/ В. Г. Поліщук; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2010. 24 с.
- 14) Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань, О. М. Салавор, Є. Б. Шаповалов, М. А. Галабурда, О. В. Ничик, О. В. Мартинюк. Київ: НУХТ, 2022. 337 с. URL : [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategii\\_staloho.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategii_staloho.pdf) (дата звернення 03.01.2025)
- 15) Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : кол. монографія / за ред.: В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Гельветика, 2021. 588 с.
- 16) Шмиголь Н. М. Теоретичні засади сталого розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*, 2018, №2 (52), с. 45-49.
- 17) Brundtland, G.H., Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*, 1987. 14(4): p. 291-294.
- 18) Daly, Herman E. A Steady State Economy, Paper presented to the UK Sustainable Development Commission, April 24, 2008.
- 19) Declaration, R. Rio declaration on environment and development. in Report of the United Nations conference on environment and development, Rio de Janeiro. 1992.
- 20) Human Development Report 2020, p. 343-346. URL : <http://hdr.undp.org/en/2020-report> (дата звернення 20.12.2024).

---

## Principles of management of sustainable development of an enterprise as a strategic guideline for increasing its competitiveness

**Yuliia Medianyik**

lecturer of a Higher Education Institution, V.N. Karazin Kharkiv national university, Kharkiv, Ukraine

---

**Abstract:** This article explores modern approaches to enterprise development management in the context of transitioning to the principles of sustainable development. Under current global challenges, economic instability, and increasing environmental pressures, sustainability is becoming a key factor in shaping a resilient and adaptive business model. Special attention is given to the integration of economic efficiency, environmental safety, and social responsibility into a unified management system.

The study outlines the main barriers hindering the implementation of sustainability principles, including low levels of digitalization, insufficient adaptation of sustainable development mechanisms to industry-specific conditions, and weak institutional support. It is established that the absence of a systemic approach to implementing sustainable development strategies limits the innovation potential of enterprises and reduces their competitiveness.

The paper reveals the essence of the concept of "enterprise sustainable development" as a strategic framework aimed at ensuring long-term stability through the balanced achievement of economic, environmental, and social goals. The main components of the sustainable development mechanism are identified, along with a set of actions, methods, and principles for monitoring and evaluating enterprise sustainability. Existing methodological approaches and managerial tools for implementing sustainability principles are analyzed, and the key elements of an effective management mechanism are determined.

A conceptual model of an integrated strategy for sustainable development is proposed, which provides for the gradual implementation of sustainability principles at all levels of an enterprise's operational activity. This model aims to harmonize business processes with environmental and social priorities while enhancing economic performance.

The findings of this study can be used to develop practical solutions for embedding sustainability into enterprises across various industries, as well as to improve strategic management systems under conditions of uncertainty and external volatility.

**Keywords:** sustainable development, enterprise management, strategy, competitiveness, innovation, environmental safety, social responsibility, economic efficiency.

---