

**Коренюк Петро Іванович**,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське  
ORCID ID: 0000-0001-8321-3199  
e-mail: korenyukp@gmail.com

**Роздобудько Елла Вікторівна**,  
к.е.н., доцент,  
завідувач кафедрою економіки,  
менеджменту та туристичного бізнесу  
Дніпровського інституту  
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
<https://orcid.org/0000-0001-9724-0120>  
e-mail: ellarozdobudko@ukr.net

## ІНТЕГРАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОПЕРАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СТРАТЕГІЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

**Koreniuk Petr**,  
Doctor of Economics, Professor, Professor  
of the Department of Management  
Dniprovsky State Technical University, Kamianske  
ORCID ID: 0000-0001-8321-3199  
e-mail: korenyukp@gmail.com

**Rozdobudko Ella**,  
Candidate of Sciences (Ph.d. Economic Sciences),  
Associate Professor, Head of the Department of Economics,  
Management and Tourism Business  
of the Dnipro Institute of Private Joint Stock Company;  
«Higher Educational Institution; «Interregional Academy of Personnel Management»  
<https://orcid.org/0000-0001-9724-0120>  
e-mail: ellarozdobudko@ukr.net

## INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT INTO THE OPERATIONAL ACTIVITIES OF ENTERPRISES AS A STRATEGY FOR MINIMIZING RISKS

**Анотація.** У статті розглядається концепція сталого розвитку та її впровадження в українських підприємствах. Сталий розвиток визначається як підхід, що забезпечує задоволення потреб сьогодення без шкоди для майбутніх поколінь, збалансовуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти. Для українського бізнесу реалізація принципів сталого розвитку є стратегічно важливою, оскільки це сприяє інноваційному розвитку, зміцненню економічних ресурсів, підвищенню стійкості до зовнішніх викликів та покращенню корпоративного іміджу. У статті представлено аналіз поточного стану впровадження практик сталого розвитку в українських компаніях. Зокрема, розглянуто такі ключові аспекти, як Цілі сталого розвитку (ЦСР), екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG), а також звітність у сфері сталого розвитку. Проаналізовано виклики, з якими стикаються українські підприємства, зокрема фінансові, соціально-політичні та регуляторні. Фінансові труднощі, такі як нестача інвестицій та економічна нестабільність, є одними з головних перешкод для впровадження сталого

розвитку. Регуляторні виклики включають відсутність чітких стандартів та недостатню підготовку для їх дотримання. Соціально-політичні виклики пов'язані з недостатньою обізнаністю та опором змінам серед бізнес-лідерів і співробітників.

Розглянуто стратегії, які допомагають компаніям узгоджувати свою діяльність з міжнародними стандартами, такими як Національний план з енергетики та клімату (НПЕК). У статті наголошено на необхідності інтеграції принципів ESG у бізнес-стратегії, що дозволяє підвищити прозорість, підзвітність та ефективність управління. Також обговорюються переваги сталого розвитку, такі як зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності, покращення репутації та залучення екологічно свідомих клієнтів і інвесторів.

Успішне впровадження сталого розвитку в українських компаніях може бути досягнуто завдяки розробці політики сталого розвитку, навчання співробітників, партнерства з постачальниками, які поділяють цінності сталого розвитку, та моніторингу показників сталого розвитку. Це дозволить не лише зменшити операційні витрати та підвищити прибутковість, але й привабити клієнтів та інвесторів, для яких соціальна відповідальність є пріоритетом.

**Ключові слова:** сталий розвиток, екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG), цілі сталого розвитку (ЦСР), корпоративна соціальна відповідальність, енергоефективність, інновації, екологічна стійкість, економічна стійкість.

**Abstract.** The article examines the concept of sustainable development and its implementation in Ukrainian enterprises. Sustainable development is defined as an approach that ensures the satisfaction of the needs of the present without harming future generations, balancing economic, environmental and social aspects. For Ukrainian business, the implementation of sustainable development principles is strategically important, as it contributes to innovative development, strengthening economic resources, increasing resilience to external challenges and improving the corporate image. The article presents an analysis of the current state of implementation of sustainable development practices in Ukrainian companies. In particular, such key aspects as the Sustainable Development Goals (SDGs), environmental, social and governance criteria (ESG), as well as reporting in the field of sustainable development are considered. The challenges faced by Ukrainian enterprises are analyzed, including financial, socio-political and regulatory. Financial difficulties, such as lack of investment and economic instability, are among the main obstacles to the implementation of sustainable development. Regulatory challenges include the lack of clear standards and insufficient training to comply with them. Socio-political challenges are associated with insufficient awareness and resistance to change among business leaders and employees.

Strategies are considered that help companies align their activities with international standards, such as the National Energy and Climate Plan (NECP). The article emphasizes the need to integrate ESG principles into business strategy, which allows for increased transparency, accountability, and management efficiency. It also discusses the benefits of sustainable development, such as reducing costs, increasing competitiveness, improving reputation, and attracting environmentally conscious customers and investors.

Successful implementation of sustainable development in Ukrainian companies can be achieved through the development of a sustainable development policy, training employees, partnerships with suppliers who share sustainable development values, and monitoring sustainability indicators. This will not only reduce operating costs and increase profitability, but also attract customers and investors for whom social responsibility is a priority.

**Keywords:** sustainable development, Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria, Sustainable Development Goals (SDGs), corporate social responsibility, energy efficiency, innovations, environmental sustainability, economic resilience.

JEL codes: Q01, Q56, M14, Q55, O33, L21

**Постановка проблеми.** Сучасний світ стикається з глобальними викликами, серед яких зміна клімату, виснаження природних ресурсів, соціальна нерівність та економічна нестабільність. Для їх подолання необхідне термінове та комплексне вирішення, яке враховуватиме як поточні, так і майбутні потреби суспільства. Сталий розвиток пропонує стратегічний підхід, що забезпечує гармонію між економічним зростанням, екологічною безпекою та соціальною справедливістю. Проте, попри визнання його важливості, реалізація принципів сталого розвитку стикається з численними труднощами, особливо в країнах з перехідною економікою, таких як Україна.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що вивченням проблем інтеграції сталого розвитку в операційну діяльність підприємств та використання цього підходу як стратегії мінімізації ризиків займалася низка як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Серед зарубіжних дослідників можна виділити роботи, Eccles, Ioannou, Serafeim [1], Geissdoerfer, Savaget, Bocken, Hultink [2]. Серед вітчизняних вчених, які приділяли увагу цим питанням, можна назвати О. М. Герасименко [3], О. Вараксіна, В. Побіденна, Р. Гребеник [4], В.А. Мартиненко [5], І. Кравчук, С. Лавриненко, А. Зелінська [6], Рябуха М.С. [17], Ломовських Л.О., Пономарьова М.С. [19-21] та багато інших. Однак, при цьому, актуальним є подальше дослідження комплексних моделей інтеграції, які б враховували взаємозв'язки між економічними, екологічними та соціальними аспектами, а також розробка методик кількісної оцінки впливу заходів сталого розвитку на зниження конкретних ризиків, з урахуванням галузевої специфіки та особливостей функціонування малих та середніх підприємств.

**Методика дослідження.** Методика дослідження ґрунтувалася на поєднанні системного аналізу та case-study: спершу здійснено критичний огляд сучасної наукової літератури й міжнародних стандартів ESG/SDGs для формування теоретичного базису, після чого проаналізовано звіти 50 українських компаній (2019–2023 рр.) з використанням контент-аналізу та порівняльних показників сталості. Отримані дані дозволили зіставити фактичні практики з еталонними моделями сталого розвитку й ідентифікувати ключові ризики та точки зростання для підприємств різних галузей.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри активне дослідження тематики сталого розвитку, досі залишаються невирішеними питання інтеграції ESG-критеріїв у внутрішні управлінські процеси підприємств з урахуванням галузевої та національної специфіки. Недостатньо розроблені методики кількісної оцінки ефективності сталих ініціатив та їх впливу на зниження операційних і фінансових ризиків. Залишається відкритою проблема адаптації міжнародних стандартів сталого розвитку до українського контексту, зокрема в умовах нестабільного інституційного середовища. Також потребують дослідження поведінкові бар'єри впровадження ESG-принципів, зокрема опір змінам, низька компетентність персоналу та слабка корпоративна культура.

**Мета й завдання статті.** Основна мета нашого дослідження — обґрунтувати інтеграцію принципів сталого розвитку в операційну діяльність підприємств як ефективну стратегію мінімізації ризиків у контексті українських реалій, а завданнями роботи є: охарактеризувати принципи сталого розвитку та їх потенціал для зниження ризиків, проаналізувати практику впровадження, визначити виклики,

запропонувати стратегії вдосконалення операцій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

**Виклад основних результатів дослідження.** Сталий розвиток передбачає такий підхід до зростання, який дозволяє задовольняти потреби сьогодення, не піддаючи ризику можливість майбутніх поколінь забезпечувати свої потреби, забезпечуючи баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами. Для бізнесу в Україні реалізація сталого розвитку є ключовою з різних причин, серед яких підтримка інновацій, економічних ресурсів та укріплення стійкості, а також покращення корпоративного іміджу. Основні терміни, що стосуються сталого розвитку в українських підприємствах, охоплюють Цілі сталого розвитку (ЦСР), екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG), а також звітність у сфері сталого розвитку. У цьому звіті буде здійснено аналіз концепції старого розвитку та її значення для українських компаній, а також факт сучасного стану впровадження практики сталого розвитку в українських підприємствах [4, 17,19].

*Таблиця 1*

**РОЗДІЛИ ТА ВМІСТ АНАЛІЗУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
В УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Розділ	Вміст
Вступ	Огляд сталого розвитку та його значущості для українських підприємств
Поточний стан	Аналіз практик сталого розвитку в українських підприємствах
Виклики	Обговорення фінансових, соціально-політичних та регуляторних викликів
Стратегії	Рекомендації щодо узгодження з міжнародними стандартами

Звіт про сталий розвиток підготовлено для обговорення чотирирічного огляду ЦСР, охоплюючи соціальні, екологічні та економічні аспекти. У 2023 році акцент на наукових підходах до управління взаємозв'язками сталого розвитку. Структура включає вступ, оцінку практичного сталого розвитку в Україні та пропозиції для вдосконалення [8]. Українські підприємства отримали значні успіхи в реалізації ініціативи сталого розвитку, а деякі підприємства показали успішні приклади зменшення впливу на екологію та підвищення ресурсоефективності. Впровадження сталих методів на підприємствах України зростає: близько 43% компаній реалізують різні ініціативи у сфері сталого розвитку, у порівнянні з 32% у 2022 році. Також зросла частка підприємств, керованих жінками, які акцентують увагу на питаннях сталого розвитку: тепер жінки становлять 60% нових зареєстрованих фізичних осіб-підприємців. без цього, Україна домоглася суттєвих досягнень у підвищенні енергоефективності: 94 компанії, які створюють інноваційні рішення в енергоефективності, внесені до каталогу «Інноватори в енергоефективності України» [9]. Україна досягла значного прогресу в адаптації практики сталого розвитку до міжнародних стандартів, зокрема для вступу до ЄС. Затверджено Національний план з енергетики та клімату та впроваджено законодавство для кліматичної політики.

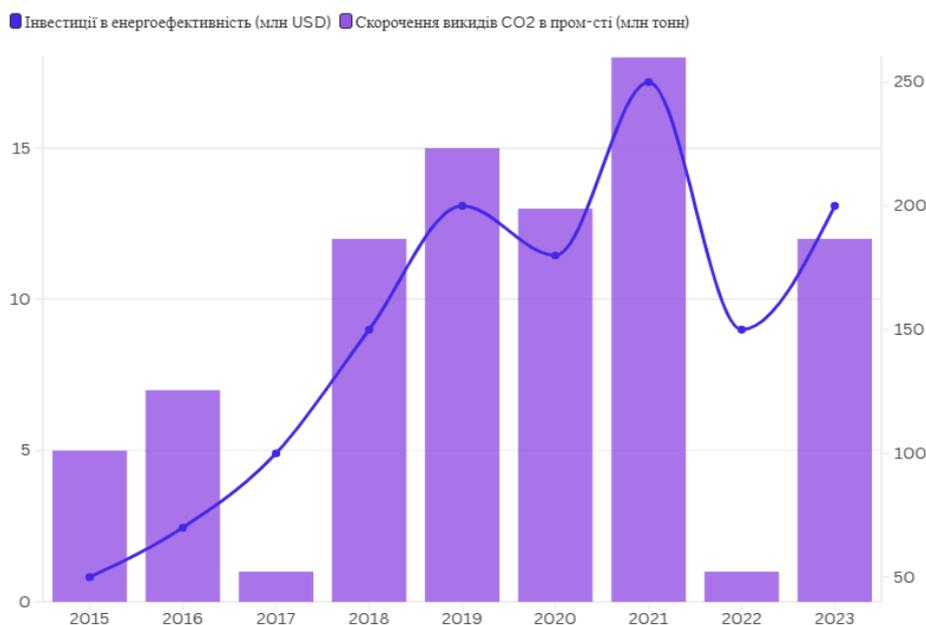


Рис. 1. Запровадження сталих методів на підприємствах України (2015–2023)

Однак залишаються недоліки в управлінні відходами та забрудненні. Україна займає 30-те місце в Індексі розвитку електронного урядування ООН. Українські компанії стикаються з економічними, екологічними та соціальними загрозами, які можна зменшити через сталий розвиток. Цей підхід допоможе зменшити фінансові ризики, підвищити ефективність ресурсів та конкурентоспроможність, зміцнюючи економічну стабільність. 70% компаній вважають, що впровадження сталих практик допоможе подолати нестабільність.

Таблиця 2

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ДЛЯ БІЗНЕСУ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ ЧЕРЕЗ СТАЛІ МЕТОДИ**

Тип ризику	Опис	Зменшення ризиків через сталі практики
Економічний	Недостатні фінансові ресурси, нестабільність, обмежена інноваційність	Ефективне використання ресурсів, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності
Екологічний	Вуглецевий слід, відходи, соціальна відповідальність	Зменшення споживання енергії, покращення репутації, привернення клієнтів
Соціальний	Відсутність обізнаності, культурні бар'єри	Освіта, пріоритизація, зовнішні партнерства

Українські підприємства стикаються з такими екологічними ризиками, як забруднення, відходи та вплив зміни клімату. Практики сталого розвитку можуть допомогти зменшити ці ризики, сприяючи відповідальному управлінню ресурсами, зменшенню забруднення та відходів, а також підвищенню стійкості до наслідків зміни клімату. Впроваджуючи технології більш чистого виробництва,

впроваджуючи принципи циркулярної економіки та інвестуючи у відновлювані джерела енергії, компанії можуть мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище та пов'язані з цим регуляторні ризики.

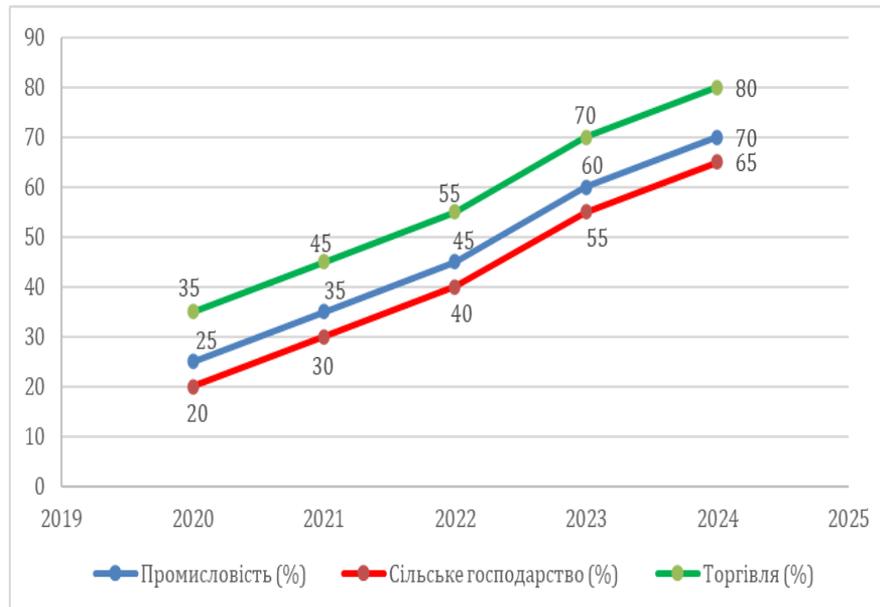


Рис. 2. Динаміка впровадження сталого розвитку у підприємствах за секторами економіки

Українські підприємства стикаються з ризиками, такими як фінансова нестабільність і соціальні виклики, які посилюються економічною кризою й військовою агресією. Ініціативи сталого розвитку можуть зменшити ці ризики, завдяки підвищенню прозорості та залученню відповідальних інвестицій, що веде до економії коштів та підвищення конкурентоспроможності [11,18-21].

Таблиця 3

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХ РЕЗУЛЬТАТИ**

Аспект	Стратегія	Перевага
Управління ланцюгом постачання	Кінцева прозорість, сталі джерела постачання	Зменшення відходів, відповідність нормам, нижчі викиди
Використання енергії	Енергетичні аудити, відновлювані джерела енергії	Нижчий вуглецевий слід, економія коштів
Управління відходами	Розумні системи, переробка	Мінімізація відходів, відновлення ресурсів

Українські компанії можуть отримати переваги, інтегруючи принципи сталого розвитку. Це забезпечує матеріальні вигоди, такі як скорочення витрат, підвищення ефективності й репутації, а також залучення екологічно свідомих клієнтів. Сталий бізнес дотримується стандартів, знижує ризики санкцій і забезпечує

довгострокову стабільність. Нематеріальні переваги сталого розвитку для українських підприємств включають покращення репутації, можливість залучати найкращі таланти та покращення іміджу бренду. Компанії, які впроваджують стратегії сталого розвитку, сприймаються як лідери корпоративної соціальної відповідальності, що може привабити екологічно свідомих клієнтів та інвесторів. Крім того, практики сталого розвитку можуть допомогти перспективному бізнесу на конкурентному ринку та сприяти формуванню позитивної організаційної культури, яка цінує сталий розвиток [12].

Впровадження сталого розвитку на українських підприємствах забезпечує конкурентні переваги, спонукає інновації та підвищує задоволеність працівників, відкриваючи нові можливості фінансування. Це веде до довгострокової прибутковості. Інтеграція сталості охоплює управління ланцюгами поставок, енергетикою, відходами та людськими ресурсами. Важлива комунікація на всіх рівнях та навчання працівників для ефективної імплементації сталих практик. Для зменшення споживання енергії підприємства можуть проводити енергоаудит, модернізувати обладнання, оптимізувати системи HVAC, використовувати розумну автоматизацію, переходити на відновлювані джерела енергії та залучати працівників до енергозберігаючих практик. Компанії можуть застосовувати сучасні підходи до управління відходами, такі як впровадження розумних систем, розвиток інфраструктури для переробки та реалізація ініціатив циркулярної економіки. Практики на кшталт програм безвідходного виробництва, переробки матеріалів і проектів з перетворення відходів на енергію здатні значно посилити зусилля у сфері сталого розвитку. Поєднання цих інноваційних рішень з управлінням відходами на основі аналізу даних і навчанням персоналу дозволяє компаніям скоротити вплив на довкілля, зменшити витрати та підвищити ефективність операцій [13].

Українські підприємства стикаються з численними викликами на шляху до сталого розвитку, серед яких фінансові, правові та культурні бар'єри. Фінансові труднощі є однією з головних перешкод, адже багато компаній не мають достатніх ресурсів і працюють в умовах економічної нестабільності. Обмеженість ресурсів часто змушує бізнес скорочувати інвестиції в сталий розвиток, щоб зосередитися на короткострокових цілях [18,22]. Правові проблеми, такі як відсутність нормативної ясності та брак ресурсів, ускладнюють дотримання стандартів сталого розвитку. МСП стикаються з значними труднощами, тоді як великі компанії часто обмежують свої ініціативи до корпоративної соціальної відповідальності, ігноруючи права людини та екологію.

Таблиця 4

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПЕРЕПОН ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ**

Тип бар'єру	Опис	Вплив
Фінансовий	Обмежені ресурси, нестабільна економіка	Ускладнює інвестування в сталість, впливає на конкурентоспроможність
Юридичний	Відсутність чіткості в регулюванні, недостатнє навчання	Ускладнює відповідність нормам, обмежує узгодженість зі стандартами
Культурний	Відсутність обізнаності, опір змінам	Недостатня підтримка, пріоритет інших цілей

Культурні бар'єри також перешкоджають впровадженню практик сталого розвитку, включаючи недостатню обізнаність і розуміння концепцій сталого розвитку серед бізнес-лідерів і співробітників, опір змінам традиційних бізнес-моделей і короткострокове мислення, орієнтоване на отримання прибутку. Недостатня співпраця між бізнесом, урядом та громадянським суспільством щодо ініціатив у сфері сталого розвитку також є проблемою. Кілька українських компаній успішно інтегрували практики сталого розвитку у свої бізнес-моделі, що призвело до економії витрат, підвищення прибутковості та конкурентної переваги на ринку. Наприклад, провідна технологічна компанія впровадила енергоефективні офісні приміщення, розумні системи опалення та програми переробки електронних відходів. Крім того, такі компанії, як Furniture Service, запустили біотермічні електростанції, що використовують власні відходи для виробництва енергії, а інші, як Recycling Solutions, почали експортувати золу для виробництва цементу, сприяючи декарбонізації промисловості [14]. Компанії успішно впроваджують принципи сталого розвитку, інтегруючи ESG у стратегії. Пріоритет прозорості, звіти зі сталого розвитку та «зелені» облігації сприяють інвестиціям. Наприклад, Delfast реагує на попит на екологічні продукти, що зміцнює конкурентоспроможність українського бізнесу на міжнародних ринках.

Таблиця 5

**ПОЛІТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ:  
ПОТОЧНА СИТУАЦІЯ ТА МАЙБУТНІ ПЕРСПЕКТИВИ**

Політика/Регулювання	Поточний стан	Майбутні розвитки
Цілі сталого розвитку	Інтегровані в національну політику	Покращена освіта та розвиток потенціалу
Принципи ESG	Зростаюча актуальність	Збільшення впровадження та вплив
Узгодження з міжнародними стандартами	Поточні зусилля	Комплексні дії для вступу до ЄС

Український уряд сприяє сталому розвитку підприємств за допомогою політики, спрямованої на інтеграцію цілей сталого розвитку в національні рамки. Це включає налагодження партнерства між науковими установами, бізнесом та державними установами для створення навчальних програм, орієнтованих на корпоративний сталий розвиток. Крім того, існують нормативно-правові акти, такі як Стратегія звітності зі сталого розвитку, яка вимагає від компаній звітувати про екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) [15]. Уряд також запровадив стимули для підтримки ініціатив зі сталого розвитку, такі як гранти на розробку та впровадження «зелених» технологій через проект «Кліматичні інноваційні вучери». Світовий банк розпочав програму підтримки малих і середніх підприємств в Україні з акцентом на «зелену» конкурентоспроможність. Ці ініціативи спрямовані на просування сталих практик, підвищення конкурентоспроможності та підтримку відновлення і зростання українського бізнесу. Залучення зацікавлених сторін та комунікація мають вирішальне значення для реалізації стратегій

сталого розвитку. Ефективна комунікація підвищує прозорість та підзвітність, підвищує обізнаність про проблеми сталого розвитку та мотивує до дій. Для забезпечення прозорості та звітності в ініціативах зі сталого розвитку важливо дотримуватися загально визнаних стандартів, таких як Глобальна ініціатива зі звітності (GRI) та стандарти Ради зі стандартів бухгалтерського обліку в галузі сталого розвитку (SASB). Найкращі практики взаємодії зі стейкхолдерами включають регулярну комунікацію, зворотний зв'язок та інтеграцію сталого розвитку в бізнес-стратегію для прозорості та підзвітності. Українські підприємства можуть інтегрувати сталий розвиток для мінімізації ризиків, розробивши відповідну політику, встановивши цілі, навчаючи співробітників та співпрацюючи з постачальниками. Такий підхід зменшує витрати, привертає інвесторів і клієнтів, зменшуючи ризики, пов'язані з екологічними і соціальними питаннями, що сприяє успіху.

Таблиця 6

**СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:  
РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ВИГОДИ**

Рекомендація	Опис	Перевага
Політика сталого розвитку	Розробити з вимірюваними цілями	Чіткий напрямок, відстеження прогресу
Освіта співробітників	Навчання з питань сталого розвитку	Формування культури сталого розвитку
Партнерства з постачальниками	Співпраця з постачальниками, які поділяють цінності	Покращення зусиль щодо сталого розвитку
Моніторинг продуктивності	Відстеження та звітування про сталість	Прозорість, підзвітність
Залучення зацікавлених сторін	Взаємодія з зацікавленими сторонами	Покращення успіху бізнесу

**Дискусія.** Ключові принципи сталого розвитку для бізнесу ґрунтуються на трьох основних складових: екологічній, соціальній та економічній стійкості. Українським підприємствам слід застосовувати комплексний підхід, який відповідає європейським стандартам і найкращим світовим практикам, зокрема впроваджувати принципи ESG, розробляти системи звітності зі сталого розвитку та інтегрувати оцінку кліматичних ризиків у стратегічне планування. Зосереджуючись на сталих практиках та інвестуючи в розвиток людського капіталу, посилюючи сталість ланцюгів постачання та беручи участь у громадських ініціативах, компанії можуть підвищити свою стійкість до ринкових коливань та регуляторних змін [16].

**Висновки** Реалізація принципів сталого розвитку є ключовим чинником для українських підприємств, адже вона сприяє економічній стабільності, екологічній відповідальності та соціальному прогресу. Все більше компаній в Україні інтегрують сталі практики, що підтверджується зростанням ініціатив у сферах енергоефективності, раціонального використання ресурсів та корпоративної соціальної відповідальності. Однак, попри досягнутий прогрес, існують численні виклики, серед яких фінансові обмеження, правова невизначеність і культурні

бар'єри. Для подолання цих труднощів необхідно забезпечити державну підтримку, розвивати міжнародне співробітництво та впроваджувати стратегічний підхід до інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-моделі. Використання екологічно чистих технологій, оптимізація енергоспоживання, ефективне управління відходами та зростання соціальної відповідальності допоможуть підвищити конкурентоспроможність українських підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях. Відповідність міжнародним стандартам дозволить бізнесу залучати нові інвестиції, реагувати на сучасні виклики та забезпечувати довготривалу стійкість.

### **Література**

1. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
2. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
3. Герасименко, О. М. (2019). Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=7850>
4. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. (2023). Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
5. Мартиненко, В. А. (2020). Управління сталим розвитком підприємства: методологічні підходи та практичні аспекти. *Вісник економічної науки України*, 3, 75–79.
6. Кравчук, І., Лавриненко, С., & Зелінська, А. (2023). Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
7. MoldStud. (n.d.). Implementing sustainable development practices in Ukrainian tech companies. MoldStud. Retrieved from <https://moldstud.com/articles/p-implementing-sustainable-development-practices-in-ukrainian-tech-companies>
8. Uvarova, O., & Mudriyi, Y. (n.d.). Business, human rights, and the role of corporate sustainability due diligence in Ukraine's recovery. REBALANCE Democracy & Capitalism. Retrieved from <https://rebalanceproject.org/wp-content/uploads/2025/02/BHR-in-Ukraine.pdf>
9. UNIDO Knowledge Hub. (n.d.). Strengthening sustainable production and trade of Ukraine's enterprises. Front UNIDO HUB. Retrieved from <https://hub.unido.org/news/strengthening-sustainable-production-and-trade-ukraines-enterprises>
10. Kuzmak, O., Kuzmak, O., & Pohrishchuk, B. (2021). Sustainable development: Trends and realities of Ukraine. *E3S Web of Conferences*, 255, 01035. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501035>
11. Shvaichenko, S. (n.d.). Sustainable practices for recovery of Ukraine. Baltic Studies Centre. CIRCLE. Retrieved from <https://circle-eea.eu/sustainable-practices-for-recovery-of-ukraine/>
12. Practical Action. (n.d.). What are the '6 Rs' of sustainability? Retrieved from <https://practicalaction.org/learning/waste/the-6-rs/>
13. International Institute for Sustainable Development. (n.d.). Sustainable development. Retrieved from <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development>
14. Chernyavsky, N., Hutarevych, N., & Khmelovska, N. (n.d.). The concept of sustainable development and ESG in the Ukrainian regulatory framework. European Business Association. Retrieved from <https://eba.com.ua/en/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/>

15. Sustainability Magazine. (n.d.). Top 10: Eye catching, sustainable companies from Ukraine. Home of Sustainability News. Retrieved from <https://sustainabilitymag.com/sustainability/top-10-eye-catching-sustainable-companies-from-ukraine>
16. United Nations Environment Programme. (n.d.). Sustainable consumption and production policies. UNEP - UN Environment Programme. Retrieved from <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-consumption-and-production-policies>
17. Рябуха, М. С., & Цицоріна, А. Є. (2007). Конкуренція як категорія ринкових відносин та конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень. Вісник ХНАУ. Серія: економіка АПК і природокористування, 6, 96–100.
18. Рябуха, М. С. (2009). Вплив інвестиційної діяльності на поліпшення інноваційного клімату в сільському господарстві. Вісник ХНАУ, 5, 258–267.
19. Пономарьова, М. С., Шовкун, Л. В., & Савельєва, О. М. (2015). Економічні та правові важелі підприємництва як складника ефективного розвитку агробізнесу. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки», 1, 227–236.
20. Lomovskiykh, L., Ponomarova, M., Chip, L., Krivosheya, E., & Lisova, O. (2021). Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(37), 263–270. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i37.230255>
21. Ponomarova, M. S. (2017). The substantiation of strategic development of the agricultural enterprises under modern economic conditions. Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки”, 2, 268–275.
22. Пономарьова М.С., Головань Л.В. (2013). Екологічний менеджмент як інструмент сталого розвитку. Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки”, (5), 197–202.

## References

1. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
2. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
3. Herasymenko, O. M. (2019). Intehratsiia ryzyk-orientovanoho pidkhodu do upravlinnia u protsesi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Integration of a risk-oriented approach to management in the process of ensuring economic security of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, (9). <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=7850>
4. Varaksina, O., Pobidenna, V., & Grebenyk, R. (2023). Upravlinnia ryzykamy v konteksti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Risk management in the context of enterprise economic security]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
5. Martynenko, V. A. (2020). Upravlinnia stalim rozvytkom pidpriemstva: Metodolohichni pidkhody ta praktychni aspekty [Management of sustainable development of an enterprise: Methodological approaches and practical aspects]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, (3), 75–79.
6. Kravchuk, I., Lavrynenko, S., & Zelinska, A. (2023). Didzhytalizatsiia biznes-protseviv: Innovatsiina skladova menedzhmentu pidpriemstv [Digitalization of business processes: An innovative component of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>

7. MoldStud. (n.d.). Implementing sustainable development practices in Ukrainian tech companies. *MoldStud*. <https://moldstud.com/articles/p-implementing-sustainable-development-practices-in-ukrainian-tech-companies>
8. Uvarova, O., & Mudriyi, Y. (n.d.). Business, human rights, and the role of corporate sustainability due diligence in Ukraine's recovery. *REBALANCE Democracy & Capitalism*. <https://rebalanceproject.org/wp-content/uploads/2025/02/BHR-in-Ukraine.pdf>
9. UNIDO Knowledge Hub. (n.d.). Strengthening sustainable production and trade of Ukraine's enterprises. *Front UNIDO HUB*. <https://hub.unido.org/news/strengthening-sustainable-production-and-trade-ukraines-enterprises>
10. Kuzmak, O., Kuzmak, O., & Pohrishchuk, B. (2021). Sustainable development: Trends and realities of Ukraine. *E3S Web of Conferences*, 255, 01035. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501035>
11. Shvaichenko, S. (n.d.). Sustainable practices for recovery of Ukraine. *Baltic Studies Centre. CIRCLE*. <https://circle-eea.eu/sustainable-practices-for-recovery-of-ukraine/>
12. Practical Action. (n.d.). What are the '6 Rs' of sustainability? *Practical Action*. <https://practicalaction.org/learning/waste/the-6-rs/>
13. International Institute for Sustainable Development. (n.d.). Sustainable development. *International Institute for Sustainable Development*. <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development>
14. Chernyavsky, N., Hutarevych, N., & Khmelovska, N. (n.d.). The concept of sustainable development and ESG in the Ukrainian regulatory framework. *European Business Association*. <https://eba.com.ua/en/kontsepsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/>
15. Sustainability Magazine. (n.d.). Top 10: Eye catching, sustainable companies from Ukraine. *Home of Sustainability News*. <https://sustainabilitymag.com/sustainability/top-10-eye-catching-sustainable-companies-from-ukraine>
16. United Nations Environment Programme. (n.d.). Sustainable consumption and production policies. *UNEP - UN Environment Programme*. <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-consumption-and-production-policies>
17. Riabukha, M. S., & Tsytsorina, A. Ye. (2007). Konkurentsia yak katehoriia rynkovykh vidnosyn ta konkurentospromozhnist yak predmet naukovykh doslidzhen [Competition as a category of market relations and competitiveness as a subject of scientific research]. *Visnyk KhNAU. Seriiia: Ekonomika APK i pryrodokorystuvannia*, (6), 96–100.
18. Riabukha, M. S. (2009). Vplyv investytsiinoi diialnosti na polipshennia innovatsiinoho klimatu v silskomu hospodarstvi [The impact of investment activities on improving the innovation climate in agriculture]. *Visnyk KhNAU*, (5), 258–267.
19. Ponomarova, M. S., Shovkun, L. V., & Savelieva, O. M. (2015). Ekonomichni ta pravovi vazheli pidpriemnytstva yak skladnyka efektyvnoho rozvytku ahrobiznesu [Economic and legal levers of entrepreneurship as a component of effective agribusiness development]. *Visnyk KhNAU. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, (1), 227–236.
20. Lomovskykh, L., Ponomarova, M., Chip, L., Krivosheya, E., & Lisova, O. (2021). Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(37), 263–270. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230255>
21. Ponomarova, M. S. (2017). The substantiation of strategic development of the agricultural enterprises under modern economic conditions [Obgruntuvannia stratehichnoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia]. *Visnyk KhNAU. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, (2), 268–275.
22. Ponomarova, M. S., & Holovan, L. V. (2013). Ekolohichni menedzhment yak instrument staloho rozvytku [Ecological management as a tool for sustainable development]. *Visnyk KhNAU. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, (5), 197–202.