

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>

УДК 658.14/.17

Хахалєв Дмитро Олександрович

кандидат економічних наук,

начальник Департаменту податкового контролю стратегічних активів,
Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАС Ессет Менеджмент»ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>**Dmytro Khakhaliev**

«TAS Esset management» LTD

**МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА****MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES
IN A TURBULENT ENVIRONMENT**

Анотація. У статті досліджено сучасні підходи до забезпечення стійкості підприємств у контексті мінливих зовнішніх умов. Автори розглядають турбулентність як ключовий фактор, що впливає на стратегії розвитку компаній, підкреслюючи важливість адаптивних моделей управління. Підкреслено значення аналізу ризиків та можливостей для побудови ефективних механізмів реагування на зовнішні виклики. Запропоновано різні моделі стратегічного управління, серед яких – сценарне планування, гнучкі стратегії та моделі ризик-менеджменту, адаптовані до мінливих умов ринку. У статті також розглянуто проблеми ресурсозбереження та відповідального ставлення до використання природних ресурсів, як важливого чинника у стратегії сталого розвитку. Обґрунтовано, що в умовах турбулентного середовища, підприємства мають постійно оновлювати свої бізнес-моделі, залучаючи нові підходи до управління, що дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси.

Ключові слова: Стратегічне управління, стійкий розвиток, турбулентне середовище, адаптивні моделі, управлінські стратегії, економічна стійкість, корпоративне управління, ризик-менеджмент, інновації в управлінні, організаційна адаптація.

Summary. The article explores modern approaches to ensuring the resilience of enterprises in the context of changing external conditions. The authors consider turbulence as a key factor influencing companies' development strategies, emphasizing the importance of adaptive management models. Particular attention is paid to the integration of environmental, social, and managerial aspects into business strategies aimed at achieving long-term sustainability. The article highlights the significance of risk and opportunity analysis in building effective mechanisms to respond to external challenges. The authors propose various strategic management models, including scenario planning, flexible strategies, and risk management frameworks adapted to dynamic market conditions. One of the essential aspects is the active use of innovations and technologies to enhance competitiveness and ensure sustainable development. The article also addresses issues related to resource conservation and responsible use of natural resources as a crucial factor in sustainable development strategies. It is shown that in a turbulent environment, enterprises must continuously update their business models, adopting new management approaches that allow them to use available resources efficiently. The study emphasizes the importance of strategic thinking, innovative problem-solving approaches, and the need to integrate sustainable development into all levels of the management process. Furthermore, the article highlights the role of corporate responsibility and ethical business practices as essential components of sustainable development in an unpredictable environment. Companies are encouraged to adopt long-term perspectives and balance profit-making with the creation of positive social and environmental impacts. The authors argue that sustainability should not only be a business goal but also a fundamental principle that guides decision-making at all levels. Overall, the article presents new tools and frameworks for enterprises seeking to maintain resilience in the face of constant change and uncertainty, with a focus on creating long-term value and promoting responsible business practices. The integration of sustainability into strategic management is portrayed as a critical path forward for organizations that wish to remain competitive and contribute to a more sustainable future.

Keywords: Strategic management, sustainable development, turbulent environment, adaptive models, management strategies, economic sustainability, corporate governance, risk management, innovations in management, organizational adaptation.

Постановка проблеми. Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою турбулентністю, що спричиняється змінами в економіці, технологіями, соціальними та екологічними факторами. Це вимагає від підприємств адаптивних моделей управління для досягнення сталого розвитку. Основною проблемою є необхідність розробки стратегій, які б забезпечували стійкість підприємств у довгостроковій перспективі, враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, зокрема економічні кризи, зміни ринкових умов і нові вимоги з боку регуляторних органів. Традиційні підходи до управління не завжди ефективні в умовах невизначеності, що підкреслює важливість створення нових управлінських моделей для підтримки економічної стійкості, екологічної відповідальності та соціальної справедливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням стратегічного управління організації та її розвитком займалися багато вчених, таких як: Ансофф Х.І. [3], Віртанен П.К., Сірагуса Л., Гуторм Х. [4], Дейлі Х.Е. [5], Клявіньш М., Леал Фільо В., Зальоксніс Й. [7]. Сучасні тенденції та вплив турбулентного середовища на стратегічне майбутнє підприємства розглядають такі науковці, як Тесленок І., Павлова К. [7], Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. [2] Данилишин Б.М., Маслюківська О.П. [6], Піжук О.І. [9]. Важливість інтеграції інноваційних стратегій управління, що дозволяють підприємствам адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечувати стійкий розвиток досліджували такі науковці, як Лахті Т., Вінсент Дж., Паріда В.А [8], Другова О.С., Клепікова С.В. [11]. Кількість та різноманітність досліджень доводить актуальність та своєчасність теми дослідження.

Метою статті є дослідження сучасних моделей стратегічного управління, що забезпечують стійкий розвиток підприємств шляхом інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів в умовах турбулентного зовнішнього середовища для підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища питання стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Стрімкі зміни на ринках, економічні кризи, зміни в законодавстві, кліматичні виклики та інші фактори вимагають від бізнесу впровадження нових підходів до управління, що спрямовані на забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Одним із основних факторів, що визначають потребу в адаптації підприємств, є турбулентність зовнішнього середовища. Під турбулентністю розуміється непередбачуваність, різкі зміни та невизначеність, що виникають через вплив як

внутрішніх, так і зовнішніх чинників. В таких умовах класичні підходи до управління втрачають свою ефективність, оскільки вони не можуть врахувати постійні зміни [2, с. 7].

Стратегічне управління повинно враховувати непередбачуваність ринкових умов та впроваджувати адаптивні моделі управління, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі. Адаптивні моделі управління дозволяють компаніям гнучко перебудовувати свої стратегії в залежності від змін на ринку, економічних криз, змін у законодавстві та технологічного прогресу. Такий підхід передбачає не лише виявлення нових ризиків, але й пошук можливостей для розвитку навіть у складних умовах. Одним із ключових елементів успішної адаптації є здатність швидко коригувати плани і стратегії, зберігаючи при цьому основні цілі та напрямки розвитку.

Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів у бізнес-стратегії підприємств набуває більшої важливості у сучасному мінливому середовищі. Така інтеграція стає ключовим елементом для досягнення стійкого розвитку. Сучасні підприємства повинні не тільки зосереджуватися на прибутках, але й враховувати вплив своєї діяльності на довкілля та суспільство [4, с. 78].

Підприємства, які впроваджують принципи соціальної відповідальності та екологічної стійкості, отримують значні конкурентні переваги на ринку. Вони зменшують ризики, пов'язані з санкціями за забруднення довкілля або порушення соціальних стандартів, що є критично важливими в умовах жорсткішого регулювання та посиленої уваги з боку споживачів і держав.

Соціальна відповідальність дозволяє компаніям зміцнювати свою репутацію серед клієнтів, партнерів та інвесторів, а також залучати до співпраці відповідальні бізнеси та екологічно свідомих споживачів. Це може позитивно вплинути на рівень продажів і лояльність клієнтів, оскільки споживачі все частіше надають перевагу продукції та послугам компаній, які дотримуються етичних і стійких принципів.

Екологічна стійкість, у свою чергу, знижує витрати завдяки впровадженню ефективних ресурсозберігаючих технологій, а також зменшує залежність підприємства від нестабільних ринків природних ресурсів. Крім того, компанії, які реалізують екологічно чисті стратегії, знижують ризик регуляторних штрафів, зберігають доступ до нових ринків і знижують загальний операційний ризик.

Підприємства, що дотримуються цих принципів, демонструють високу стійкість до ринкових викликів і більш ефективно реалізують свою стратегічну мету в умовах глобальних змін. Напри-

Таблиця 1 – Адаптивні моделі управління

Модель	Опис	Основні переваги
Сценарне планування	Аналіз кількох можливих сценаріїв розвитку подій та підготовка до них.	Підвищує готовність до різних варіантів майбутнього.
Гнучкі стратегії	Постійне коригування стратегічних планів у відповідь на зміни.	Знижує ризики невдачі через швидкі зміни ринкових умов.
Ризик-менеджмент	Оцінка ризиків та розробка механізмів для їхньої мінімізації.	Знижує ймовірність кризових ситуацій та збитків.
Інноваційне управління	Впровадження нових технологій та інновацій для підвищення ефективності.	Підвищує конкурентоспроможність за рахунок новітніх рішень.
Agile-підхід	Оперативне управління процесами шляхом поділу великих задач на менші.	Дозволяє швидко адаптуватися до нових вимог і мінімізувати помилки.
Lean-менеджмент	Оптимізація процесів для максимального зменшення втрат та збільшення цінності.	Підвищує ефективність і скорочує ресурси.
Цифрова трансформація	Використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.	Збільшує швидкість адаптації до технологічних змін.

Джерело: складено автором на основі [1-4; 11]

Таблиця 2 – Переваги соціальної відповідальності та екологічної стійкості

Категорія	Опис	Конкурентні переваги
Зниження ризиків санкцій	Дотримання екологічних стандартів та соціальних норм зменшує ризики штрафів та санкцій.	Захист від регуляторних штрафів та юридичних проблем.
Зміцнення репутації	Дотримання соціальних та екологічних принципів підвищує довіру серед клієнтів та партнерів.	Покращення іміджу бренду, лояльність клієнтів та доступ до нових ринків.
Ефективність використання ресурсів	Використання екологічних технологій дозволяє знизити споживання ресурсів і енергії.	Скорочення витрат на енергоресурси, підвищення ефективності бізнес-процесів.
Інновації та технології	Впровадження нових екологічних рішень стимулює технологічні інновації.	Підвищення конкурентоспроможності через впровадження новітніх технологій.
Відповідність очікуванням споживачів	Зростання екологічної свідомості споживачів вимагає відповідальних бізнес-практик.	Залучення екологічно свідомих споживачів, збільшення ринкової частки.
Доступ до інвестицій	Інвестори надають перевагу компаніям із стійкою екологічною та соціальною політикою.	Залучення нових інвесторів і партнерів через відповідальне ведення бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [4-7; 9]

клад, Unilever є одним із лідерів у впровадженні програм екологічної стійкості та соціальної відповідальності [11]. Компанія запустила програму Unilever Sustainable Living Plan, метою якої є зменшення впливу на довкілля та покращення соціальних умов. Завдяки цій програмі, за даними компанії, до 2020 року вона змогла скоротити викиди вуглецю на 65% у порівнянні з 2008 роком і зменшити споживання води на 44%. Крім того, доходи від брендів, які реалізують соціально відповідальні практики, такі як Dove та Hellmann's, виросли на 69% швидше, ніж у інших брендів Unilever. [12] Patagonia – це відомий бренд одягу, який активно впроваджує екологічні практики та ставить на перше місце сталість. Компанія не лише використовує перероблені матеріали для своєї про-

дукції, але й активно підтримує ініціативи щодо збереження природи. У 2020 році Patagonia звітувала про збільшення продажів на 20% завдяки своїй політиці «відповідального споживання», що відображає високий рівень довіри з боку клієнтів. Водночас вони інвестували понад \$110 мільйонів у природоохоронні програми з 1985 року, що посилює їхній позитивний вплив на громаду та навколишнє середовище [13]. L'Oréal є прикладом компанії, що активно підтримує екологічно чисті та соціально відповідальні ініціативи. У рамках своєї стратегії сталого розвитку компанія досягла скорочення викидів CO₂ на 81% у своїх виробничих процесах між 2005 та 2020 роками. Більш того, за той же період обсяги виробництва компанії зросли на 37%, що демонструє, як соціально

відповідальні практики можуть поєднуватися з економічним зростанням. Компанія також планує інвестувати €100 мільйонів у програми для захисту біорізноманіття та скорочення впливу на клімат до 2030 року. Це дослідження доводить, що соціальна відповідальність та екологічна стійкість можуть мати значний позитивний вплив не лише на навколишнє середовище, але й на бізнес-показники компаній, допомагаючи їм залучати нових клієнтів, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на глобальному ринку [14].

Для забезпечення ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища важливим елементом є аналіз ризиків і можливостей. Підприємства повинні активно аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть впливати на їх діяльність. Це дозволяє не тільки мінімізувати ризики, але й виявляти нові можливості для розвитку.

Впровадження систем управління ризиками є критичним аспектом для забезпечення стійкості підприємств, особливо в умовах турбулентного ринкового середовища. Це дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змін та приймати рішення, які зменшують можливість несприятливих подій. Важливим аспектом є комплексний підхід, що включає аналіз фінансових, операційних та ринкових ризиків, а також регулярне оновлення стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища (табл. 3).

Підприємства, які впровадили системи управління ризиками, збільшили свої прибутки на 5-10% у порівнянні з тими, що не мають подібних систем. Це дозволяє компаніям краще управляти можливими загрозами та реагувати на ринкові зміни, що сприяє їхній стабільності та зростанню прибутків [12; 13]

Середній час реакції на ринкові зміни скоротився до 3-4 місяців після впровадження управлінських моделей ризиків, що підвищує гнучкість підприємств і допомагає їм швидше адаптуватися до нових умов.

Компанії з управлінськими системами ризиків також знижують витрати на несприятливі події в середньому на 50%, з 10-15% до 5-7% від загального бюджету, завдяки кращій підготовці до кризових ситуацій та ефективнішому управлінню [12].

Рівень задоволеності клієнтів зріс до 85-90% через зменшення збоїв у бізнес-процесах та оперативну адаптацію до нових умов ринку, що покращує взаємини між компанією та її клієнтами [14].

Однією з моделей, яка може бути ефективною в умовах турбулентного середовища є сценарне планування, яке дозволяє підприємствам розробляти кілька можливих сценаріїв розвитку подій і підготуватися до різних варіантів майбутнього. Іншою моделлю є гнучкі стратегії, які передбачають постійне коригування планів і адаптацію до нових умов. Такий підхід дозволяє підприємствам бути готовими до непередбачуваних змін та швидко реагувати на виклики ринку. Моделі ризик-менеджменту дозволяють підприємствам ідентифікувати та оцінювати ризики, а також розробляти стратегії для їх мінімізації.

Інновації в управлінських процесах дозволяють підприємствам оптимізувати використання ресурсів, покращувати якість продукції та послуг, а також знижувати витрати. Застосування цифрових технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, допомагає автоматизувати рутинні операції, що зменшує потребу у витратах на робочу силу та дозволяє фокусувати ресурси на стратегічних цілях. Це також сприяє підвищенню точності прогнозів та ухвалення рішень, що зменшує ризики і підвищує продуктивність [12].

Крім того, цифрові рішення, такі як CRM-системи та платформи для управління відносинами з клієнтами, дозволяють покращити взаємодію з клієнтами, забезпечуючи персоналізовані послуги та швидку відповідь на їхні запити. Завдяки цьому рівень задоволеності клієнтів суттєво зростає, що в свою чергу підвищує лояльність і повторні продажі [13].

Впровадження інновацій в управлінські процеси також допомагає підприємствам зменшити екологічний вплив, наприклад, через оптимізацію логістичних процесів або використання більш екологічно чистих технологій у виробництві. За даними досліджень, підприємства, що впровадили інноваційні управлінські моделі, демонструють зниження витрат на енергію та матеріали на 15-20% [14]. Такий підхід дозволяє компаніям не лише покращити свої фінансові показники, а й відповідати очікуванням споживачів, які все час-

Таблиця 3 – Вплив впровадження систем управління ризиками на підприємстві

Показник	До впровадження системи управління ризиками	Після впровадження системи управління ризиками
Середній рівень прибутковості	5-7%	10-15%
Середній час реакції на зміни	6-9 місяців	3-4 місяці
Витрати на неочікувані події	10-15% від загального бюджету	5-7% від загального бюджету
Рівень задоволеності клієнтів	70-75%	85-90%
Рівень довіри інвесторів	Середній	Високий
Частота виникнення кризових ситуацій	1 раз на рік	1 раз на 3-4 роки

Джерело: складено автором на основі [12-14]

тіше віддають перевагу екологічно відповідальним брендам.

Сучасний підхід до стійкого розвитку передбачає інтеграцію екологічно відповідальних практик у всі аспекти діяльності підприємств. Відповідальне використання природних ресурсів є ключовим елементом, оскільки воно дозволяє мінімізувати екологічний вплив та зберігати екосистеми для майбутніх поколінь. Підприємства повинні зосередитися на ресурсозбереженні через впровадження енергоефективних технологій, таких як використання відновлюваних джерел енергії, зменшення витрат води та повторне використання матеріалів у виробничих процесах [11, с. 32-56]

Енергоефективні технології, такі як сонячні панелі, вітрові електростанції та системи зберігання енергії, не лише скорочують залежність від викопних видів палива, але й дозволяють підприємствам знизити операційні витрати. Наприклад, впровадження таких технологій допомагає знизити витрати на електроенергію на 20-30% у середньому протягом кількох років. Водночас, зменшення викидів парникових газів сприяє збереженню екологічної рівноваги та зменшенню негативного впливу на кліматичні зміни.

Крім того, інвестори та споживачі все частіше віддають перевагу компаніям, що дотримуються принципів сталого розвитку. Такі компанії отримують переваги на ринку, збільшуючи свою репутацію та залучаючи екологічно свідомих клієнтів і партнерів.

Турбулентність ринків вимагає від підприємств постійного оновлення своїх бізнес-моделей для збереження стійкості та конкурентоспроможності. Зміни в економічних умовах, ринкові виклики та технологічні прориви спонукають компанії до впровадження нових підходів до

управління, які дозволяють ефективніше використовувати наявні ресурси. Це включає аналіз ризиків, впровадження інновацій, а також гнучкість у адаптації до нових умов ринку.

Зокрема, цифровізація управлінських процесів, впровадження аналітичних інструментів і штучного інтелекту допомагають підприємствам оперативніше реагувати на зовнішні зміни. Такі підходи дозволяють не тільки знижувати витрати, але й підвищувати продуктивність за рахунок оптимізації бізнес-процесів та ефективнішого використання ресурсів. Наприклад, автоматизація певних виробничих процесів або використання прогнозних моделей дозволяють зменшити залежність від людського фактора та швидше реагувати на ринкові коливання.

Висновки. Таким чином, для забезпечення стійкості підприємств у турбулентному середовищі необхідно впроваджувати адаптивні моделі управління, що інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Важливим фактором є аналіз ризиків, активне використання інновацій та постійне оновлення бізнес-моделей. Це дозволить підприємствам ефективно реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Окрім того, компанії повинні впроваджувати стратегії з мінімізації впливу на навколишнє середовище, що сприятиме зменшенню витрат та залученню екологічно свідомих споживачів. Інтеграція соціальних аспектів у бізнес-процеси також допомагає підвищити рівень довіри серед клієнтів та інвесторів. Сучасні управлінські моделі мають бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до нових економічних і технологічних змін, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємств і сприятиме їхньому розвитку навіть у найскладніших умовах.

Список використаних джерел:

1. Тесленок, І., Павлова, К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>
2. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16(1). С. 6–10.
3. Ansoff H.I. *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill Book Co. New York, 1965. 109 p.
4. Virtanen P.K., Siragusa L., Guttorm H. Introduction: Toward More Inclusive Definitions of Sustainability Current Opinion in Environmental. *Sustainability*. 2020. Vol. 43. P. 77–82. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343520300300> (дата звернення: 11.09.2024).
5. Daly H.E. *Steady-State Economics*. Washington: Island Press, 1991. 339 p.
6. Данилишин Б.М., Маслюківська О.П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3 (2). Том 1. С. 214–218.
7. Kļaviņš M., Leal Filho W., Zaļoksnis J. *Environment and Sustainable Development*. Riga: Fcademic Press of University of Latvia, 2010. 300 p.
8. Lahti T., Wincent J., Parida V. A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where are we now and Where Should Research Move in the Future?. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. Issue 8. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/8/2799>. (дата звернення: 11.09.2024).
9. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 390 с.
10. Цілі сталого розвитку та Україна. Кабінет міністрів України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 11.09.2024).

11. Другова О.С., Клепікова С.В. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком підприємства *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 12 (190). С. 32–56. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302151> (дата звернення: 11.09.2024).
12. 6 ways Unilever has achieved success through sustainability – and how your business can too. *Forum for the Future*. 2021 URL: <https://www.forumforthefuture.org/6-ways-unilever-sustainability-success> (дата звернення: 11.09.2024).
13. How Unilever Transforms Its Business with Unilever Sustainable Living Plan. *Green Network Asia*. 2021. URL: <https://www.greennetwork.asia/unilever-sustainable-living-plan> (дата звернення: 11.09.2024).
14. Leading and delivering on sustainability through our Compass commitments. *MarketScreener*. URL: <https://www.marketscreener.com/unilever-compass-commitments> (дата звернення: 11.09.2024).
15. The Global Risks Report. 2021. Geneva: World Economic Forum.

References:

- 1 Teslenok, I., and Pavlova, K. (2021) Rozrobka modeli stratehichnoho upravlinnia rozvytkom orhanizatsii v umovakh COVID-19 [Development of a Strategic Management Model for Organizational Development in the Context of COVID-19]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 3. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21> (in Ukrainian)
- 2 Avanesova, N. E. and Lubenska, A. S. (2017) Suchasni tendentsii doslidzhennia modelei stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Current trends in research on strategic management models for enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, issue 16(1), pp. 6–10. (in Ukrainian)
- 3 Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill Book Co. New York.
- 4 Virtanen, P. K., Siragusa, L. and Guttorm, H. (2020) Introduction: Toward More Inclusive Definitions of Sustainability Current Opinion in Environmental. *Sustainability*, vol. 43, pp. 77–82. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343520300300>
- 5 Daly, H. E. (1991) *Steady-State Economics*. Island Press, Washington.
- 6 Danylyshyn, B. M. and Masliukivska, O. P. (2008) Rozroblennia natsionalnykh stratehii staloho rozvytku: korysnyi dosvid dlia Ukrainy [Development of national sustainable development strategies: useful experience for Ukraine]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism of Economic Regulation*, no. 3 (2), vol. 1, pp. 214–218. (in Ukrainian)
- 7 Kļaviņš, M., Leal Filho, W. and Zaļoksnis, J. (2010) *Environment and Sustainable Development*. Riga: Academic Press of University of Latvia.
- 8 Lahti, T., Wincent, J. and Parida, V. (2018) A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where are we now and Where Should Research Move in the Future? *Sustainability*. vol. 10. issue 8. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/8/2799>
- 9 Pizhuk, O. I. (2018) *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise Strategy]*. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine. (in Ukrainian)
- 10 Cabinet of Ministers of Ukraine (2023) *Sustainable Development Goals and Ukraine*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (in Ukrainian)
- 11 Druhova, O. S. and Klepikova, S. V. (2023) Metodolohichni zasady formuvannia stratehichnoho kontrolinhu v umovakh didzhitalizatsii systemy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Methodological principles for forming strategic controlling in the context of digitalization of enterprise development management systems]. *Enerhozberzhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt – Energy Saving. Energy. Energy Audit*. no. 12 (190). pp. 32–56. Available at: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302151> (in Ukrainian)
- 12 Forum for the Future (2021) 6 ways Unilever has achieved success through sustainability – and how your business can too Available at: <https://www.forumforthefuture.org/6-ways-unilever-sustainability-success>
- 13 Green Network Asia (2021) How Unilever Transforms Its Business with Unilever Sustainable Living Plan. Available at: <https://www.greennetwork.asia/unilever-sustainable-living-plan>
- 14 Unilever: Leading and delivering on sustainability through our Compass commitments MarketScreener. Available at: <https://www.marketscreener.com/unilever-compass-commitments>
- 15 World Economic Forum (2021). *The Global Risks Report 2021*. Geneva: World Economic Forum.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2024