

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Система управлінських рішень щодо інтеграції принципів
сталого розвитку в корпоративну стратегію компанії»**

**Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Валерія МОГА

Керівник: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ЧАСТИНИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ	7
1.1. Сутність та значення концепції сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі	7
1.2. Концепція сталого розвитку у корпоративній стратегії	14
1.3. Моделі інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ	26
2.1. Аналіз практики реалізації принципів сталого розвитку в корпоративній стратегії компанії	26
2.2. Оцінка результатів розвитку компанії з врахуванням принципів сталого розвитку	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ПОСИЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЇ	41
3.1. Обґрунтування заходів з розвитку системи прийняття управлінських рішень щодо посилення взаємозв'язку сталого розвитку та стратегічного управління компанією	41
3.2. Оцінка ефективності рішень з розвитку сфери застосування принципів сталого розвитку в системі корпоративного управління компанією	48
ВИСНОВКИ	55
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Впровадження принципів сталого розвитку набуває особливої актуальності, оскільки це сприяє економічній стабільності, відновленню та підтримці соціальної і екологічної рівноваги. Період глобальних змін, екологічних викликів та зростаючої відповідальності бізнесу перед суспільством характеризується саме тим, що компанії повинні приділяти особливу увагу сталому розвитку. У сучасному світі, де екологічна відповідальність та соціальна справедливість стають основними факторами успіху бізнесу, інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію набуває критичного значення для довгострокового успіху компаній.

Ефективна система управлінських рішень щодо впровадження принципів сталого розвитку сприяє не лише покращенню екологічних та соціальних показників, але й підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості організації. Актуальність цього питання підкреслюється зростаючими вимогами споживачів, інвесторів та регуляторних органів до відповідальності бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку.

Варто зазначити, що науковими дослідженнями у сфері інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративне управління займалися такі відомі вчені, як Д.О. Автенюк, О.В. Ареф'єва, В.М. Боголюбов, В.В. Сорока, О.С. Ремез, О.С. Ковалько, І.П. Васильчук, Н.В. Васюткіна, В.А. Гросул, А.Г. Зінченко, Г.Ю. Карпенко, Т.Г. Кицак, О.М. Кібік, А.В. Ковалевська, С.В. Коробка, С.С. Лукачина, Ю.Б. Малиновська, Н.П. Михайлишин, О.В. Пігуль, І.М. Пустунов, М.А. Саєнсус, , В.С. Титикало, Ю.М. Харазішвілі та інші. Однак, незважаючи на численні дослідження, питання ефективної інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію залишається актуальним.

Метою роботи є дослідження системи управлінських рішень щодо інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію компанії та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та значення концепції сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі;
- визначити перспективи сталого розвитку як частини корпоративної стратегії;
- надати характеристику сталого розвитку як частини корпоративної стратегії;
- визначити особливості формування корпоративної стратегії з урахуванням принципів сталого розвитку;
- розкрити сутність моделей інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію;
- охарактеризувати систему управління сталим розвитком компанії;
- проаналізувати елементи корпоративної стратегії компанії;
- дослідити вплив впровадження принципів сталого розвитку на фінансові та нефінансові показники компанії;
- провести оцінку результатів розвитку компанії;
- обґрунтувати розвиток системи прийняття управлінських рішень щодо посилення взаємозв'язку сталого розвитку та стратегічного управління компанією;
- оцінити ефективність рішень з розвитку сфери застосування принципів сталого розвитку в системі корпоративного управління компанією.

Об'єктом дослідження є процес сталого розвитку компанії.

Предметом дослідження є система управлінських рішень та механізм інтеграції принципів сталого розвитку в стратегічне управління компанією.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовувались положення діалектичного методу пізнання явищ і процесів, метод системного

аналізу і синтезу, економічний аналіз, прийоми статистичного аналізу, методи стратегічного планування та управління.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних вчених з проблематики сталого розвитку та стратегічного управління, міжнародні стандарти та рекомендації щодо сталого розвитку, статистичні дані та звітність компаній.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ЧАСТИНИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та значення концепції сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі

У сучасному світі концепція сталого розвитку набуває все більшого значення, особливо в контексті глобальних викликів, з якими стикається людство. Дослідження цього питання є надзвичайно актуальним, оскільки бізнес-середовище відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку та забезпеченні збалансованого майбутнього для наступних поколінь. Необхідність вивчення концепції сталого розвитку обумовлена потребою знаходження оптимального балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю.

Термін «сталий розвиток» був офіційно запроваджений у 1987 р. Г.Х. Брундланд у доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє». Згідно з цим визначенням, сталий розвиток – це процес, що дозволяє задовольняти потреби сучасного суспільства, не піддаючи ризику можливості майбутніх поколінь, з урахуванням раціонального використання ресурсів, ефективних інвестицій, технологічного прогресу та інституційних змін [5].

З розвитком наукової думки, концепція сталого розвитку збагачувалася новими аспектами та підходами. Аналіз основних визначень різних дослідників дозволяє виділити ключові аспекти та еволюцію розуміння цього поняття та представити їх у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сталого розвитку

Автор	Ключовий аспект визначення	Особливості підходу
Г.Х. Брундланд	Задоволення потреб без ризику для майбутніх поколінь	Фокус на міжгенераційній відповідальності
В. Гросул	Здатність зберігати структуру та функції під впливом зовнішніх факторів	Акцент на адаптивності системи
Ю. М. Харазішвілі	Інтегрована система компонентів для збалансованого соціально-економічного та екологічного зростання	Системний підхід до сталого розвитку
Н. П. Мацелюх, М. А. Корж	Процес, який дозволяє екосистемам відновлюватися та підтримувати умови для життя	Екологічний аспект як ключовий
Г. Дейлі	Гармонійний прогрес економіки, соціуму та екології	Рівноважний підхід до всіх складових

Джерело: сформовано автором на основі [10; 48; 29; 11].

Попри різні акценти у визначеннях, можна виділити спільні елементи, які формують сутність концепції сталого розвитку: довгострокова перспектива розвитку з урахуванням інтересів майбутніх поколінь; інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів; раціональне використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень; збалансований підхід до вирішення різнопланових задач розвитку; адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Сутність поняття залишається незмінною – це впровадження інноваційних рішень, спрямованих на збалансований розвиток, раціональне використання ресурсів та інтеграцію принципів соціальної відповідальності [21].

Сталий розвиток являє собою інтегрований підхід до управління, який враховує довгострокові економічні, соціальні та екологічні наслідки прийнятих рішень [15]. В умовах посилення глобальної конкуренції та зростаючих

екологічних викликів, компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі відповідно до принципів сталого розвитку, що забезпечує їхнє довгострокове зростання та успішну діяльність у динамічному бізнес-середовищі.

Для ефективного впровадження концепції сталого розвитку в бізнес-практику необхідно розуміти принципи, на яких вона ґрунтується. Принципи визначають конкретні дії та підходи, які компанії можуть застосовувати для досягнення сталих цілей та збалансованого розвитку.

Варто зазначити, що принципи сталого розвитку є основними напрямками для будь-якої компанії, що прагне забезпечити своє довгострокове економічне зростання та внести позитивний вплив на суспільство та довкілля. Вивчення цих принципів допоможе глибше зрозуміти, як можна застосовувати підходи сталого розвитку в практиці, та розкрити потенціал для інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Основними принципами сталого розвитку організації є такі:

- збалансований розвиток поколінь, зокрема вирішення завдань, що охоплюють потреби як сучасного, так і майбутнього поколінь, забезпечуючи рівноправний доступ до ресурсів;

- динамічність, яка характеризується змінами в одному аспекті діяльності організації спричиняють трансформації в інших. На кожному етапі розвитку компанія характеризується певним набором параметрів, що відображають ефективність її виробничо-фінансової діяльності;

- економіко-екологічний баланс, який характеризується досягнення рівня розвитку, за якого діяльність у виробничій чи іншій економічній сфері має мінімальний негативний вплив на довкілля;

- адаптивність і гнучкість. Компанія як відкрита система повинна швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, забезпечуючи свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі;

- цілісність та цілеспрямованість, що визначає здатність до оновлення та трансформації, що передбачає пошук необхідних елементів для створення ефективної системи, водночас підтримуючи фінансову рівновагу та рівень

збалансованості та ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності компанії. Встановлення таких взаємозв'язків між складовими розвитку, які стимулюють довгострокову стабільність та зростання компанії;

- соціально-економічний баланс, який характеризується забезпеченням максимально можливого задоволення потреб населення за рахунок ресурсів, отриманих у процесі економічного розвитку [23]

На основі аналізу наукових джерел та міжнародних документів можна запропонувати комплексну систему принципів сталого розвитку бізнес-середовища, яка охоплює всі ключові аспекти. Наприклад, принципи економічної сталості, що включають ефективне використання ресурсів (впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізація виробничих процесів), довгострокове планування (розробка стратегій з урахуванням довгострокових економічних тенденцій), фінансова стабільність (оптимізація витрат і раціональне управління фінансами), інноваційність (постійне вдосконалення технологій та бізнес-процесів).

Принципи екологічної сталості включають мінімізацію негативного впливу на довкілля (зокрема скорочення викидів і рівня забруднення), розвиток циркулярної економіки (перероблення та повторне використання матеріалів), застосування екологічних технологій (впровадження чистих і енергоефективних технологій виробництва), раціональне природокористування (збереження природних ресурсів і сприяння їх відновленню).

Виділяють принципи соціальної сталості, до яких можна віднести права людини, справедливі умови праці, підтримку громад, соціальну відповідальність.

Існують принципи етичної сталості, зокрема етичні стандарти (дотримання високих моральних принципів у бізнесі), прозорість (відкритість та підзвітність діяльності), відповідальне управління (дотримання принципів корпоративного управління), чесність і справедливість (етичні бізнес-практики та боротьба з корупцією),

Принципи партнерства та співпраці характеризуються міжсекторною взаємодією (співпраця з іншими компаніями та організаціями), взаємною підтримкою (обмін досвідом та ресурсами), розвитком мереж (створення стійких партнерських відносин), колективними ініціативами (участь у коаліціях та асоціаціях для вирішення глобальних проблем).

Принципи відображають фундаментальні засади сталого розвитку, викладені в міжнародних документах, зокрема в доповіді «Наше спільне майбутнє [8]: забезпечення сталого розвитку для всіх поколінь, відносність обмежень у використанні природних ресурсів, задоволення базових потреб кожної людини, гармонізація споживання з екологічними можливостями планети, регулювання темпів зростання населення відповідно до продуктивного потенціалу екосистеми.

Дотримання зазначених принципів дозволяє компаніям забезпечити динамічний і збалансований розвиток, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати цілісність і цілеспрямованість діяльності [23].

Реалізація принципів сталого розвитку має багатовимірний вплив на функціонування компаній та бізнес-середовище в цілому. Цей вплив проявляється у кількох моментах.

Одним із таких моментів є необхідність відповідати екологічним стандартам та соціальним очікуванням, що спонукає компанії до розробки нових технологій та бізнес-моделей [7]. Це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище та створює нові ринкові можливості та конкурентні переваги для інноваційних компаній.

Впровадження принципів сталого розвитку дозволяє компаніям ефективніше управляти різними типами ризиків, зокрема екологічними (зниження ймовірності санкцій та штрафів за порушення екологічного законодавства); соціальними, що характеризуються підвищенням довіри з боку споживачів та працівників, уникненням трудових конфліктів; репутаційними

(проявляються у формуванні позитивного іміджу компанії серед стейкхолдерів); фінансовими (оптимізація витрат та залучення «зелених» інвестицій).

Комплексний підхід до управління ризиками підвищує стійкість компаній до зовнішніх викликів та забезпечує їхню довгострокову стабільність [30].

У контексті глобалізації економіки концепція сталого розвитку стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках. Компанії, діяльність яких спрямована на впровадження принципів сталого розвитку, отримують ряд переваг: доступ до ринків з високими екологічними та соціальними стандартами; відповідність міжнародним регламентам та уникнення торговельних бар'єрів; залучення інвесторів, орієнтованих на ESG-критерії (Environmental, Social, Governance); створення сприятливого бізнес-середовища в країнах присутності.

Це особливо актуально для компаній, що працюють на глобальних ринках і повинні враховувати різноманітні екологічні та соціальні стандарти різних країн [35].

Концепція сталого розвитку трансформує підходи до ведення бізнесу, формуючи нову корпоративну культуру, що ґрунтується на етичних принципах та відповідальності перед суспільством, наприклад, зміні кута бізнес-мислення від короткострокового прибутку до довгострокової цінності, розширенні горизонтів стратегічного планування, врахуванні інтересів широкого кола стейкхолдерів, інтеграції екологічних та соціальних аспектів у бізнес-процеси та корпоративну стратегію.

Міжнародні організації та ініціативи відіграють важливу роль у просуванні концепції сталого розвитку в глобальному масштабі. Такі ініціативи, як Global Compact ООН та Цілі сталого розвитку, встановлюють загальні стандарти та рекомендації для бізнесу, урядів і громадянського суспільства [50].

Завдяки міжнародним ініціативам принципи сталого розвитку інтегруються в бізнес-практики компаній по всьому світу, сприяючи формуванню глобального підходу до вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем [12]. Міжнародні ініціативи сприяють: обміну досвідом, розвитку інновацій та

залученню інвестицій у проєкти збереження довкілля; підвищенню соціальної відповідальності бізнесу; контролю за дотриманням екологічних та етичних норм; формуванню сприятливого бізнес-середовища та підтримці здорових відносин з місцевими громадами.

Реалізація цілей сталого розвитку вимагає системного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін. Бізнес-організації повинні враховувати інтереси акціонерів та працівників, споживачів, місцевих громад та суспільства в цілому, передбачаючи впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності, етичного ведення бізнесу та прозорості у відносинах зі стейкхолдерами.

Натомість відповідність міжнародним стандартам та регламентам сприяє уникненню штрафів і санкцій, відкриває нові можливості для співпраці, допомагає створювати сприятливе бізнес-середовище, підтримує здорові відносини з місцевими громадами та урядами країн.

Концепція сталого розвитку є фундаментальною основою для трансформації сучасного бізнес-середовища у напрямку більш відповідального та збалансованого функціонування. Її впровадження дозволяє компаніям досягати не лише економічних цілей, але й забезпечувати позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Успішна реалізація принципів сталого розвитку вимагає системного підходу та активної участі всіх стейкхолдерів. Компанії, які інтегрують ці принципи у свою діяльність, демонструють кращі показники довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Це сприяє створенню інноваційних рішень, розвитку нових бізнес-моделей та формуванню відповідальної корпоративної культури.

У контексті глобальних викликів, таких як кліматичні зміни, ресурсні обмеження та соціальна нерівність, значення концепції сталого розвитку для бізнес-середовища буде лише посилюватися. Впровадження її принципів стає необхідною умовою для забезпечення довгострокового процвітання як окремих компаній, так і суспільства в цілому. Сталій розвиток перетворюється з

теоретичної концепції на практичний інструмент управління, що визначає майбутнє бізнесу в глобальному економічному просторі.

1.2. Концепція сталого розвитку у корпоративній стратегії

Дослідження сталого розвитку як компонента корпоративної стратегії набуває особливої актуальності в умовах сучасних глобальних викликів та трансформації бізнес-середовища. Важливість цього питання обумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління та інтеграції принципів сталого розвитку у всі аспекти діяльності організації. В умовах зростаючого тиску з боку стейкхолдерів та посилення екологічних вимог, компанії змушені адаптувати свої стратегічні плани та бізнес-моделі відповідно до принципів сталого розвитку.

Інтеграція сталого розвитку в корпоративну стратегію передбачає системний підхід до управління економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності компанії. Це вимагає переосмислення місії, візії та цінностей організації, розробки відповідних стратегічних цілей та завдань. При цьому необхідно забезпечити баланс між короткостроковими економічними результатами та довгостроковими цілями сталого розвитку.

Стратегічне планування з урахуванням принципів сталого розвитку вимагає від компаній розробки нових підходів до оцінки ризиків та можливостей. Організації повинні враховувати не лише традиційні бізнес-ризики, але й потенційні екологічні та соціальні наслідки своєї діяльності. Це передбачає впровадження систем моніторингу та оцінки впливу на навколишнє середовище та розробку відповідних механізмів управління ризиками.

Успішне стратегічне планування у сфері сталого розвитку має враховувати три фактори, а саме: довгострокові соціальні та екологічні впливи; вимоги міжнародних стандартів; глобальний контекст.

У контексті глобалізації бізнесу особливого значення набуває міжнародний аспект стратегічного управління сталим розвитком. Компанії повинні враховувати різноманітні національні та міжнародні стандарти, що вимагає комплексного підходу до формування стратегії [19].

Одним із основних інструментів у процесі інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію є ESG-критерії, які допомагають оцінювати відповідність компаній принципам сталого розвитку.

З огляду на зростаючий інтерес з різних напрямків, кількість показників реалізації ESG-критеріїв та їх оцінка щодо позитивного впливу постійно зростає. Компанії повинні бути адаптивними, коригувати свою стратегію відповідно до нових викликів і швидко реагувати на зовнішні зміни, враховуючи можливі коливання навіть найбільш стабільних принципів і прогнозів розвитку національних та міжнародних ринків [54].

Значення оцінок у сфері ESG зростає на тлі підвищеного попиту на ESG-дані та публічні орієнтири, які інвестори та інші зацікавлені сторони використовують для відповідального інвестування або підтримки цілей сталого розвитку. ESG-рейтинги є одним із можливих способів подолання проблеми інформаційної асиметрії між організаціями та широкою громадськістю [24].

Для ефективного використання ESG-критеріїв важливо враховувати різні потреби стейкхолдерів, забезпечувати баланс між критеріями E, S та G, розробляти системи показників для оцінки прогресу, інтегрувати як фінансові, так і нефінансові показники [22].

Успішна інтеграція сталого розвитку в корпоративну стратегію неможлива без трансформації бізнес-процесів та операційної діяльності. Компанії повинні впроваджувати інноваційні технології та практики, які дозволяють знизити негативний вплив на навколишнє середовище та підвищити ефективність використання ресурсів.

Щодо трансформації бізнес-процесів, то варто виокремити такі, як: впровадження засад циркулярної економіки - скорочення відходів і повторне використання матеріалів у виробничих процесах; використання відновлюваних джерел енергії - зменшення вуглецевого сліду компанії; розробка екологічно чистих продуктів - створення товарів, які мінімізують шкоду для навколишнього середовища; застосування штучного інтелекту - оптимізація енергоспоживання та ресурсокористування.

Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект для оптимізації енергоспоживання, стає елементом корпоративної стратегії, що дозволяє знижувати витрати та зменшувати вплив на довкілля.

Важливим елементом трансформації бізнес-процесів є впровадження концепції сталої логістики. Хоча це супроводжується збільшенням витрат через необхідність створення інфраструктури для обробки відходів, транспортування зворотних відходів та зростання витрат на упаковку, ці інвестиції є необхідними для довгострокової сталості бізнесу.

Головні завдання сталої логістики включають: використання екологічно безпечних і чистих матеріалів у виробництві; застосування природних джерел енергії для зменшення забруднення; максимальне повторне використання відходів як вторинної сировини; впровадження новітніх технологій для обробки вторинної сировини; забезпечення екологічно безпечних технологій зберігання та транспортування [40].

У процесі інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію також варто звернути увагу на взаємодію зі стейкхолдерами. Компанії повинні враховувати інтереси та очікування різних груп зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, працівників, постачальників, місцеві громади та неурядові організації.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами передбачає насамперед, розвиток систем комунікації та звітності для забезпечення прозорості, врахування інтересів місцевих громад при прийнятті стратегічних рішень, співпрацю з урядами, громадськістю та іншими організаціями, створення партнерств для максимальної ефективності змін [33].

Стратегічне планування має враховувати взаємодію з місцевими громадами та зацікавленими сторонами, оскільки соціальна відповідальність бізнесу безпосередньо впливає на його довгострокову стійкість. Наприклад, Starbucks реалізує програми підтримки фермерів, які вирощують каву, допомагаючи їм застосовувати екологічні методи ведення господарства.

Окремим аспектом інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію є залучення всіх рівнів організації до цього процесу. Керівництво компанії повинно демонструвати лідерство та відданість принципам сталого розвитку, а працівники мають розуміти свою роль у досягненні відповідних цілей.

Зазначене вимагає розвитку корпоративної культури, орієнтованої на сталій розвиток, та впровадження відповідних систем мотивації [47].

Залучення персоналу до ініціатив сталого розвитку є фактором, що допомагає забезпечити стійке впровадження таких змін. Освіта і підвищення кваліфікації співробітників у галузі сталого розвитку дозволяють створювати культуру відповідальності та екологічної свідомості в компанії [37].

Багато міжнародних компаній вже успішно інтегрували принципи сталого розвитку у свої корпоративні стратегії, демонструючи позитивні результати як для бізнесу, так і для суспільства. Прикладом успішної інтеграції сталого розвитку є компанія ІКЕА, яка інвестує в поновлювані джерела енергії та вже зараз на 100% використовує відновлювану енергію у своїх операціях. Tesla впроваджує електромобілі та енергозберігаючі технології, що допомагають зменшити викиди вуглекислого газу та сприяють переходу до чистої енергії. Coca-Cola працює над ініціативою «World Without Waste», яка передбачає переробку всіх пластикових упаковок до 2030 року.

Досвід цих компаній демонструє, що інтеграція сталого розвитку в корпоративну стратегію не лише сприяє захисту навколишнього середовища та вирішенню соціальних проблем, але й створює нові бізнес-можливості та підвищує конкурентоспроможність.

Інтеграція сталого розвитку в корпоративну стратегію стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу і вимагає системного підходу до трансформації всіх

аспектів діяльності компанії. Це складний процес, який передбачає переосмислення місії та цінностей компанії, зміну бізнес-процесів, розвиток нових підходів до управління ризиками та взаємодії зі стейкхолдерами.

Компанії, які успішно впроваджують принципи сталого розвитку у свої стратегії, не лише сприяють вирішенню глобальних екологічних та соціальних проблем, але й отримують значні конкурентні переваги, підвищують ефективність своєї діяльності та створюють додаткову цінність для всіх зацікавлених сторін. У сучасному бізнес-середовищі сталий розвиток перетворюється з додаткової ініціативи на стратегічний імператив, який визначає довгострокову життєздатність та успіх підприємств.

1.3. Моделі інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію

Дослідження моделей інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію набуває особливої актуальності в умовах посилення екологічних та соціальних аспектів бізнесу. У сучасних умовах компанії потребують чітких методологічних рамок та практичних інструментів для ефективної інтеграції сталого розвитку у свою діяльність.

1. Концепція потрійного критерію (Triple Bottom Line, TBL), яку запропонував Джон Елкінгтон у 1997 р. [51], передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльності організацій, що забезпечує баланс між прибутковістю (Profit), соціальною відповідальністю (People) та збереженням довкілля (Planet). Модель спрямована на створення довгострокових цінностей, які забезпечують економічну ефективність, підтримку суспільного добробуту та збереження природних ресурсів [6]. Важливим елементом є впровадження принципів циркулярної економіки, що сприяє раціональному використанню ресурсів та мінімізації відходів. До

ключових складових моделі інтеграції принципів сталого розвитку належать: екологічні інновації; прозорість бізнес-процесів; дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку (зокрема, Цілей сталого розвитку ООН UN SDGs) [34]. Реалізація цієї моделі вимагає активної участі всіх зацікавлених сторін, зокрема держави, бізнесу та громадськості, що є необхідною умовою для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

2. Стейкхолдер-орієнтована модель зосереджується на конкретних механізмах взаємодії між організацією та її зацікавленими сторонами. Ця модель базується на концепції стейкхолдерів (stakeholders), яка передбачає, що компанія має враховувати не лише інтереси власників і акціонерів, але й усіх зацікавлених сторін (споживачів, працівників, громадськості, постачальників, державних органів тощо) [20].

Автори досліджують підходи до оцінки стейкхолдерів та їхню роль у формуванні стратегії сталого розвитку на основі таких принципів, як: визначення стейкхолдерів компанії; регулярний аналіз потреб стейкхолдерів щодо сталого розвитку; розробка механізмів взаємодії – створення стратегій комунікації, партнерств та залучення зацікавлених сторін; балансування інтересів; довгострокове партнерство – побудова сталих відносин із ключовими стейкхолдерами для досягнення спільних цілей [16]. Модель сприяє ефективному впровадженню принципів сталого розвитку через економічну стабільність (врахування потреб інвесторів, партнерів і ринку), соціальну відповідальність (забезпечення добробуту працівників, громад і споживачів), екологічну стійкість (впровадження ініціатив, що відповідають екологічним очікуванням суспільства).

Компанії, які дотримуються цієї моделі, зазвичай використовують ESG-стратегії, діалогові платформи для взаємодії зі стейкхолдерами, КСВ-програми (корпоративна соціальна відповідальність), етичні кодекси та звітність щодо сталого розвитку [39]. Стейкхолдер-орієнтована модель природно розширює концепцію потрібного критерію, надаючи конкретні механізми для балансування

інтересів різних груп та впровадження принципів сталого розвитку в щоденну діяльність компанії.

3. Інноваційна модель інтеграції сталого розвитку зосереджується на використанні технологічних та управлінських інновацій як рушійної сили сталого розвитку. Модель передбачає створення системи управління інноваціями, яка спрямована на розробку та впровадження екологічно чистих технологій, соціальних інновацій та нових бізнес-моделей [2]. Компонентами інноваційної моделі інтеграції сталого розвитку є такі: економічні активності (розробка та впровадження технологій, які мінімізують негативний вплив на довкілля, сприяють ефективному використанню ресурсів та зменшенню викидів); соціальні інвестиції (ініціативи, спрямовані на покращення якості життя, розвиток громад та вирішення соціальних проблем через нові підходи та рішення); інноваційні бізнес-моделі (створення нових або адаптація існуючих бізнес-моделей, які поєднують економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю) [46; 14]. Інноваційна модель інтеграції сталого розвитку підкреслює необхідність постійного впровадження нововведень у діяльність компаній та регіонів для досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом та збереженням довкілля [36].

4. Циркулярна модель інтеграції зосереджується на трансформації лінійних бізнес-процесів у замкнуті цикли. Ця модель передбачає впровадження принципів циркулярної економіки в корпоративну стратегію, що дозволяє мінімізувати відходи та максимально ефективно використовувати ресурси. Особлива увага приділяється розробці продуктів з урахуванням їх життєвого циклу та впровадженню систем переробки і повторного використання матеріалів. Концепція циркулярної економіки базується на вторинній переробці практично всіх товарів, чому передують ретельне планування та розробка довговічного товару із тривалим збереженням його вартості та створення умов для зростання підприємств унаслідок цього [13]. Циркулярна модель тісно пов'язана з інноваційною моделлю, оскільки впровадження принципів циркулярної економіки часто вимагає інноваційних технологій та бізнес-

процесів. Водночас, вона також відповідає потребам стейкхолдерів, особливо споживачів та громадських організацій, які все більше цінують екологічну відповідальність компаній.

5. Модель створення спільної цінності (Creating Shared Value, CSV) пропонує інтегрований підхід до бізнес-стратегії запропонована Майклом Портером та Марком Крамером у 2006 р. та передбачає, що компанії можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, одночасно покращуючи економічні та соціальні умови спільнот, у яких вони працюють [42].

Основні елементи цієї моделі представлено на рисунку 1.1. Модель створення спільної цінності інтегрує соціальні та екологічні ініціативи безпосередньо в бізнес-стратегію, що дозволяє досягати стійких конкурентних переваг

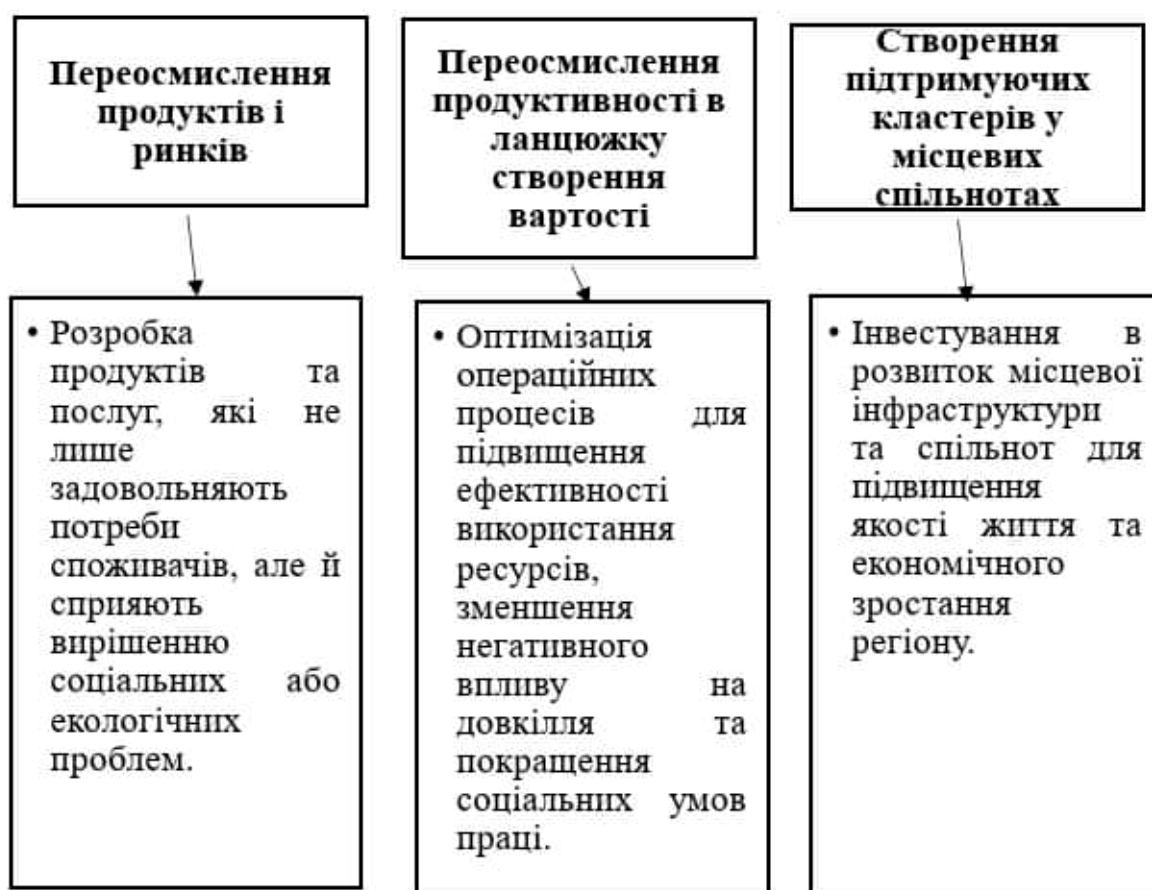


Рис. 1.1. Основні елементи моделі Creating Shared Value

Джерело: сформовано автором на основі [1, 31]

Модель CSV розкриває ідеї стейкхолдер-орієнтованої моделі, проте зосереджується не просто на взаємодії із зацікавленими сторонами, а на створенні спільної цінності для всіх учасників. Вона також доповнює інноваційну модель, пропонуючи стратегічне бачення того, як інновації можуть одночасно приносити користь бізнесу та суспільству.

6. Для ефективного впровадження принципів сталого розвитку в різні аспекти діяльності компанії необхідна відповідна організаційна структура. Матрична модель інтеграції пропонує саме такий підхід, передбачаючи створення крос-функціональних команд та проєктних груп, які об'єднують фахівців з різних підрозділів організації для спільного управління екологічними, соціальними та економічними аспектами діяльності. Така модель забезпечує гнучкість та ефективну координацію зусиль різних департаментів у досягненні цілей сталого розвитку. До основних аспектів матричної моделі належить формування крос-функціональних команд для вирішення питань сталого розвитку, розвиток компетенцій та навичок персоналу у сфері сталого розвитку, гнучка методологія управління проєктами сталого розвитку, інтеграція показників сталого розвитку в системи оцінки ефективності. Використання крос-функціональних команд та гнучких методологій управління сприяє прискоренню та підвищенню ефективності розробки продуктів, забезпечує більш якісне вирішення потреб клієнтів. Такі підходи допомагають командам бути більш адаптивними та інноваційними в умовах постійних змін [27; 26]. Матрична модель є важливим організаційним інструментом для впровадження інших моделей інтеграції сталого розвитку. Вона забезпечує необхідну гнучкість та міждисциплінарний підхід для реалізації принципів потрібного критерію, задоволення потреб стейкхолдерів, впровадження інновацій та принципів циркулярної економіки.

7. Модель ризик-орієнтованої інтеграції фокусується на систематичному аналізі та управлінні такими ризиками. Вона передбачає розробку систем

раннього попередження та механізмів реагування на потенційні загрози для сталого розвитку організації.

До основних компонентів ризик-орієнтованої моделі належить: ідентифікація ризиків сталого розвитку (екологічних, соціальних, управлінських), оцінка ймовірності та потенційного впливу ризиків, розробка стратегій управління ризиками та їх мінімізації, регулярний моніторинг та перегляд системи управління ризиками. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу в бізнес-процеси компанії сприяє підвищенню його стійкості та адаптивності до змінних умов середовища [17]. Ризик-орієнтована модель доповнює інші моделі інтеграції сталого розвитку, забезпечуючи механізми для ідентифікації та управління потенційними загрозами для реалізації стратегії сталого розвитку. Вона особливо важлива для забезпечення довгострокової стійкості компанії в умовах глобальних викликів та невизначеності.

8. Трансформаційна модель спрямована на глибокі зміни в організаційній культурі та бізнес-процесах для забезпечення сталого розвитку. Вона передбачає системний підхід до управління змінами та розвиток лідерства у сфері сталого розвитку на всіх рівнях компанії. До основних аспектів трансформаційної моделі варто віднести системний підхід до змін (розгляд організації як єдиної системи, де всі елементи взаємопов'язані), розвиток лідерства у сфері сталого розвитку (формування нової парадигми мислення на всіх рівнях управління), глибоку трансформацію корпоративної культури (зміна цінностей, переконань та поведінки працівників). Трансформаційна модель можна розглядати як найбільш всеохоплюючий підхід, який інтегрує елементи всіх попередніх моделей та забезпечує їх системне впровадження через глибокі зміни в організаційній культурі та бізнес-процесах [3].

Розглянувши різні моделі інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію, доцільно провести їх порівняльний аналіз для кращого розуміння їхніх особливостей, переваг та обмежень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Фокус та основні цілі моделей

Модель	Основний фокус	Ключові цілі
Triple Bottom Line (TBL)	Баланс економічних, соціальних та екологічних аспектів	Забезпечення сталого розвитку через гармонійне поєднання прибутковості, соціальної відповідальності та збереження довкілля
Стейкхолдер-орієнтована	Взаємодія із зацікавленими сторонами	Врахування інтересів та очікувань різних груп стейкхолдерів у стратегії сталого розвитку
Інноваційна	Розробка та впровадження інновацій	Використання технологічних та управлінських інновацій для досягнення цілей сталого розвитку
Циркулярна	Трансформація лінійних бізнес-процесів у замкнуті цикли	Мінімізація відходів та максимально ефективне використання ресурсів
Creating Shared Value (CSV)	Інтеграція бізнес-стратегії та соціальних цілей	Підвищення конкурентоспроможності компанії через створення спільної цінності для
Трансформаційна	Комплексна зміна організаційної культури, процесів і стратегій	Перебудова компанії для інтеграції сталого розвитку як основи всіх бізнес-процесів і створення довгострокової цінності
Ризик-орієнтована	Ідентифікація, оцінка та управління ризиками, пов'язаними зі сталим розвитком	Зменшення негативного впливу ризиків (екологічних, соціальних, економічних) на діяльність компанії та забезпечення її стійкості
Матрична	Структуризація взаємозв'язків між різними аспектами сталого розвитку та бізнесом	Забезпечення системного підходу до інтеграції сталого розвитку через аналіз і управління взаємозв'язками між економічними, соціальними та екологічними цілями

Джерело: сформовано автором на основі [32, 41]

Різноманітність моделей інтеграції сталого розвитку в корпоративну стратегію відображає комплексність та багатоаспектність цього процесу. Кожна модель має свої переваги, які можуть бути використані залежно від специфіки

організації та її цілей. Успішна інтеграція сталого розвитку часто вимагає комбінування елементів різних моделей та їх адаптації до конкретних умов.

Висновки до розділу 1

Досліджено, що концепція сталого розвитку відіграє основну роль у сучасному бізнес-середовищі, сприяючи довгостроковій стійкості компаній та їх відповідальності перед суспільством. Встановлено, що інтеграція сталого розвитку в корпоративну стратегію забезпечує конкурентні переваги та підвищує рівень довіри серед зацікавлених сторін. Взаємодія зі стейкхолдерами та врахування їх інтересів є елементом стратегічного управління сталим розвитком. Вимірювання та оцінка результатів дозволяють забезпечити ефективність реалізації стратегії сталого розвитку. Розглянуті моделі впровадження сталого розвитку демонструють ефективні підходи до поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльності компаній. Інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію є необхідною умовою довгострокового успіху та конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

2.1. Аналіз практики реалізації принципів сталого розвитку в корпоративній стратегії компанії

Розглянемо характеристики та перспективи сталого розвитку компанії на прикладі ТОВ «Рабен Україна», що є дочірньою компанією міжнародного логістичного оператора Raben Group, заснованого в Нідерландах у 1931 р. В Україні діяльність розпочалася у 2003 р. ТОВ «Рабен Україна» входить до глобальної мережі Raben Group, яка охоплює 15 країн Європи та налічує понад 160 філій. Компанія спеціалізується на наданні комплексних логістичних послуг, включаючи міжнародні та внутрішні автомобільні перевезення, контрактну логістику (складське зберігання, крос-докінг), перевезення у регульованому температурному режимі і митно-брокерські послуги. Основний вид діяльності за КВЕД - 49.41 (вантажний автомобільний транспорт), а цільові сегменти - B2B і B2C, з акцентом на ритейл, FMCG, автомобільну промисловість і фармацевтику [53].

В Україні «Рабен Україна» має розвинену інфраструктуру, що включає 8 філій у ключових містах, таких як Бровари (головний хаб), Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро, Вінниця та Хмельницький. Загальна складська площа компанії в Україні становить десятки тисяч квадратних метрів, а автопарк складається з власних і залучених вантажівок, адаптованих до різних типів вантажів. На глобальному рівні Raben Group оперує 1,6 млн м² складських площ і щоденно залучає 13 500 транспортних засобів [53].

Корпоративна культура компанії базується на концепції «People with Drive», що підкреслює мотивацію, енергію та відповідальність працівників. Основні цінності включають професіоналізм, партнерство, інноваційність і сталий

розвиток, а підтримка персоналу (понад 400 співробітників в Україні) здійснюється через навчання та командну роботу.

Фінансова стійкість підтримується материнською компанією та співпрацею з великими клієнтами, такими як IKEA чи Lidl.

Стратегія компанії передбачає інтеграцію сталого розвитку за принципами Raben Group («Drive to Sustainability»), що включає скорочення викидів CO₂, впровадження енергоефективних технологій і підтримку громад. В Україні це реалізується через оптимізацію маршрутів, оновлення автопарку до стандартів Euro-5/6 і цифровізацію процесів, а під час війни - через гуманітарну логістику та забезпечення безпеки працівників [53].

На ринку ТОВ «Рабен Україна» займає нішу середнього та преміального сегментів логістики, конкуруючи з «Новою Поштою», «Укрпоштою», «Делівері» та «Заммлер». Її переваги - міжнародний досвід, широка мережа та гнучкість у наданні послуг, що посилює позицію в контексті інтеграції України до ЄС. Компанія активно впроваджує технологічні рішення, такі як цифрові платформи для відстеження вантажів, автоматизацію складських процесів і оптимізацію маршрутів, що підвищує операційну ефективність і сприяє сталому розвитку.

ТОВ «Рабен Україна» є частиною Raben Group. Відповідно Звіт про сталий розвиток компанії Raben Group за 2024 р. містить кілька ключових аспектів, які детально розкривають досягнення в екологічній, соціальній та управлінській сферах, зокрема і ТОВ «Рабен Україна» [52].

1. Екологічна стійкість є ключовим напрямом діяльності компанії, що проявляється у низці стратегічних ініціатив. Одним із основних досягнень є зниження викидів CO₂ на 35,5%, що охоплює прямі та непрямі викиди. Результат став можливим завдяки впровадженню технологічних рішень, спрямованих на зменшення енергоспоживання та використання чистих джерел енергії. Зокрема, компанія оптимізує енергоспоживання своїх об'єктів і транспорту, інвестуючи в енергоефективність, а також переходить на поновлювані джерела енергії, що дозволяє знизити викиди за рахунок використання електрики з відновлюваних джерел.

Зелена логістика є ще одним важливим елементом стратегії компанії. Для зменшення екологічного впливу логістичних операцій компанія інвестує в екологічно чисту інфраструктуру, включаючи будівництво нових об'єктів із застосуванням передових енергоефективних технологій. Серед конкретних прикладів - встановлення сонячних панелей на нових об'єктах, що забезпечує генерацію електроенергії з відновлюваних джерел і значно знижує залежність від традиційних ресурсів, таких як вугілля чи газ. Крім того, використовуються теплові насоси для обігріву та охолодження будівель, що скорочує споживання енергії та викиди CO₂ порівняно з традиційними системами опалення. Ці технології не лише зменшують витрати на енергоносії, а й сприяють покращенню екологічної ситуації завдяки зниженню викидів парникових газів.

Перехід на електричний транспорт є ключовим кроком у скороченні екологічного впливу компанії. Заміна дизельних вантажівок на електричні дозволяє суттєво зменшити викиди CO₂, забруднення повітря та шумове навантаження. У планах компанії - розширення використання електричних вантажівок у своєму автопарку, що сприятиме подальшому зниженню викидів і залежності від традиційного пального. Паралельно компанія активно розвиває інфраструктуру для зарядки електротранспорту, встановлюючи зарядні станції на своїх об'єктах і в ключових точках транспортних маршрутів. Ці заходи не лише зменшують екологічний слід компанії, а й стають важливим кроком до створення стійкої транспортної мережі в майбутньому.

Використання альтернативних палив є ще одним напрямом стратегії.

Ініціативи скорочують негативний вплив на довкілля та позиціонують компанію як лідера у сфері сталого розвитку в Європі, поєднуючи економічну ефективність із екологічною відповідальністю.

2. Соціальна відповідальність відображається у таких моментах.

Велику увагу приділено безпеці на робочих місцях. Raben Group активно працює над зменшенням кількості нещасних випадків і травм серед своїх співробітників. Вони продовжують вдосконалювати програми навчання та безпеки. Всі працівники компанії проходять регулярне навчання з питань

безпеки на робочому місці. Це включає як загальні тренінги, так і спеціалізовані курси для конкретних категорій працівників (наприклад, водіїв, складівців та ін.). Навчання орієнтоване на те, щоб працівники могли правильно реагувати в небезпечних ситуаціях та знизувати ймовірність травм. Регулярно проводяться огляди і оцінки робочих місць з метою виявлення потенційно небезпечних умов. На основі таких оцінок коригуються умови праці та впроваджуються додаткові заходи для запобігання травмам. Передбачено використання автоматизованих систем для зменшення фізичних навантажень на працівників, а також інтелектуальні системи для моніторингу стану безпеки на робочих місцях. Завдяки таким заходам Raben Group змогла знизити кількість нещасних випадків на роботі та підвищити рівень безпеки для своїх співробітників.

Компанія підтримує політику рівних можливостей, акцентуючи увагу на різноманітності та інклюзії серед своїх співробітників. Це включає створення умов для кар'єрного росту та рівноправності для всіх груп працівників. У компанії забезпечують рівні можливості для просування по службі, зокрема для жінок, представників меншин, людей з інвалідністю та інших груп. Програми розвитку співробітників сприяють виявленню потенціалу і допомагають реалізувати кар'єрні амбіції кожного. Зважаючи на те, що компанія працює на міжнародному рівні, вони особливу увагу приділяють розвитку міжкультурної компетентності своїх працівників, що сприяє кращій взаємодії в мультикультурному середовищі.

Raben Group активно працює над підвищенням залученості своїх працівників, організовуючи різноманітні програми розвитку та забезпечуючи комфортні умови праці. Компанія пропонує своїм працівникам різноманітні курси, тренінги та програми, які допомагають не тільки в професійному розвитку, але й у розвитку лідерських якостей, що дозволяє працівникам рости всередині компанії. Працівники компанії мають можливість брати участь у процесах прийняття рішень, що впливають на їхню роботу та розвиток компанії. Регулярно проводяться опитування щодо задоволення працівників, де кожен має змогу поділитися своїми ідеями та зауваженнями. На основі цих даних

впроваджуються зміни, які підвищують комфорт і ефективність роботи в компанії. Компанія активно працює над створенням комфортного робочого середовища, яке включає не тільки фізичні умови праці, але й підтримку психоемоційного благополуччя співробітників. У компанії є програми гнучкого графіку роботи та можливість дистанційної роботи, що дає співробітникам більшу свободу у поєднанні роботи та особистого життя. Raben Group також надає своїм працівникам послуги з психологічної підтримки та консультування, що допомагає знижувати стресові ситуації та покращувати загальне емоційне благополуччя. Ініціативи сприяють тому, щоб працівники почувалися більш задоволеними своєю роботою, мали більший стимул для професійного розвитку і були більш залученими до досягнення стратегічних цілей компанії.

3. Чіткі принципи етики. Raben Group має розвинену систему етики, що сприяє створенню прозорого та чесного середовища для всіх зацікавлених сторін. Компанія орієнтується на дотримання етичних стандартів як у взаємодії зі своїми працівниками, так і з партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами.

Raben Group активно захищає права людини на всіх етапах своєї діяльності. Компанія забезпечує рівні можливості для всіх працівників, незалежно від статі, раси, національності чи інших ознак. Приділяють особливу увагу забороні будь-якої дискримінації та насильства на робочих місцях.

Компанія проводить політику нульової толерантності до корупції. Це включає заходи, спрямовані на запобігання хабарництву, шахрайству та іншим порушенням законодавства в своїй діяльності. Всі працівники зобов'язані дотримуватись чітких правил і стандартів у своїй діяльності, що дозволяє уникати ситуацій, які можуть зашкодити репутації компанії.

Raben Group підтримує високу ступінь прозорості у своїй діяльності. Регулярно публікуються звіти, які надають інформацію про діяльність, фінансові результати та досягнення в сфері сталого розвитку, що дозволяє стейкхолдерам, включаючи інвесторів, клієнтів та громадськість, оцінити результати компанії.

Компанія активно підтримує міжнародні стандарти прав людини, зокрема Декларацію прав людини ООН та Міжнародну організацію праці. Приділяють увагу тому, щоб у всіх своїх операціях компанія дотримувалась основних прав людини, включаючи право на працю, рівність, свободу від експлуатації та гідні умови праці.

4. Еко-оцінки та сертифікації. Raben Group отримала високу оцінку від EcoVadis - міжнародної платформи для оцінки корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Високий рейтинг від EcoVadis свідчить про те, що Raben Group має міцні принципи сталого розвитку, інтегровані в її бізнес-стратегію. EcoVadis оцінює компанії за 21 критерієм, які охоплюють такі важливі напрямки як етика, сталий розвиток, екологія та управління.

Raben Group має інші сертифікації, які підтверджують високий рівень соціальної відповідальності та сталого розвитку, зокрема в галузях екології, енергозбереження та управління ресурсами: ISO 14001 (сертифікація з управління навколишнім середовищем, яка підтверджує, що компанія ефективно керує своїм впливом на довкілля), ISO 26000 (Стандарт для соціальної відповідальності, який допомагає організаціям вдосконалювати їхню стратегію сталого розвитку).

Raben Group поставила перед собою чіткі та амбітні цілі до 2032 р., орієнтуючись на подальше скорочення викидів CO₂ та інші важливі кроки, спрямовані на збереження навколишнього середовища. Зусилля будуть спрямовані на зменшення споживання енергії, у тому числі через впровадження інноваційних технологій для енергозбереження в операціях компанії, а також за допомогою використання відновлювальних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни тощо). З метою подальшого покращення екологічної ситуації, компанія ставить завдання зменшити використання матеріалів, які шкодять навколишньому середовищу, і впровадити переробку та повторне використання ресурсів. Цілі узгоджуються з європейським зеленим курсом, який передбачає значне зменшення викидів парникових газів і перехід до сталого розвитку на рівні всієї Європи.

Raben Group планує продовжувати активно інвестувати в інноваційні технології, що сприятимуть сталому розвитку:

1. Розвиток електричних і гібридних транспортних засобів, що дозволить значно знизити викиди від транспортування і зробить процес доставки більш екологічним.

2. Відновлювальні джерела енергії, що дозволить зменшити залежність від традиційних джерел енергії.

3. Цифровізація та автоматизація управління ланцюгами постачання, зокрема в напрямку автоматизації складів, використання аналітики даних для оптимізації логістичних процесів та інтелектуальних транспортних систем.

4. Розробка та впровадження нових технологій для зменшення викидів CO₂ та інших шкідливих газів на всіх етапах діяльності компанії.

5. Інвестицій в технології переробки та повторного використання матеріалів дозволить знизити обсяги відходів та забезпечити більшу ефективність використання ресурсів.

Звіт Raben Group за 2024 р. демонструє значний прогрес у сфері сталого розвитку. Компанія налаштована на подальший розвиток у цьому напрямку. Завдяки стратегічним планам до 2032 року, компанія планує стати лідером у впровадженні передових технологій для сталого розвитку в логістичній галузі. Вони налаштовані на подальший розвиток і мають амбітні плани на майбутнє, орієнтуючись на більш сталий та екологічно чистий бізнес.

Raben Group, частиною якої є ТОВ «Рабен Україна» приділяє велику увагу соціальним аспектам своєї діяльності. Це включає створення безпечних умов праці, підтримку політики рівних можливостей і розвитку різноманітності, а також стимулювання залученості працівників через навчання, розвиток і комфортні умови праці. Компанія прагне стати не лише лідером у своєму бізнесі, але й прикладом соціальної відповідальності, створюючи здорову і інклюзивну робочу атмосферу для своїх співробітників. Raben Group демонструє потужний економічний розвиток, зокрема завдяки органічному зростанню доходів і розширенню своєї логістичної мережі в Європі. Це дозволяє компанії не лише

забезпечувати ефективне обслуговування нових ринків, а й зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку. Інвестування в інфраструктуру та нові технології дозволяє оптимізувати операції та досягати кращих фінансових результатів, що позитивно позначається на майбутніх перспективах компанії.

2.2. Оцінка результатів розвитку компанії з врахуванням принципів сталого розвитку

Інтеграція сталого розвитку в корпоративну стратегію вимагає відповідного ресурсного забезпечення. Компанія повинна виділяти необхідні фінансові, людські та технологічні ресурси для реалізації ініціатив сталого розвитку. При цьому необхідно розглядати такі інвестиції не як витрати, а як вкладення в довгострокову конкурентоспроможність та стійкість бізнесу.

Для логістичних компаній посилюється значущість комплексного підходу до управління інноваціями та інвестиціями у межах корпоративної стратегії, яка повинна бути адаптивною, здатною оперативнo реагувати на зміни на ринку та враховувати новітні технологічні тенденції [4].

Одним з основних аспектів стратегічного управління розвитком є вимірювання та оцінка результатів. Компанія повинна використовувати систему показників, які дозволяють оцінювати прогрес у досягненні цілей розвитку, зокрема сталого, та ефективність відповідних ініціатив. Система мають включати як фінансові, так і нефінансові показники, які відображають вплив компанії на економіку, суспільство та навколишнє середовище.

Економічні досягнення та розвиток. Raben Group зафіксувала органічний зріст доходів на 9%, досягнувши 2,2 мільярдів євро у 2024 р.. Це означає, що компанія змогла збільшити свої доходи без залучення нових бізнесів через злиття чи поглинання, а виключно завдяки зростанню власних операцій. Зростання

доходів на 9% свідчить про стабільність і успіх компанії, навіть у складних економічних умовах, коли багато інших підприємств стикалися з проблемами через глобальні зміни на ринку, пандемію або інші кризові фактори. Зазначений факт показує здатність Raben Group адаптуватися до змін та зберігати позитивні фінансові результати. Часто такий зріст забезпечується через вдосконалення послуг, підвищення ефективності або розширення асортименту послуг. У випадку Raben Group йдеться, наприклад, про додаткові інвестиції в логістичні технології та інфраструктуру, а також в просування своїх послуг на нові ринки. Це зростання також демонструє стабільність компанії на перспективу, підвищуючи довіру інвесторів та партнерів, що позитивно позначається на довгостроковій стратегії та розвитку бізнесу.

Завдяки органічному зростанню доходів, компанія змогла досягти високих фінансових результатів, що забезпечує стабільне фінансування для подальших інвестицій у розвиток і розширення бізнесу.

Активне розширення логістичної мережі в Європі, що дозволяє компанії забезпечувати ефективне обслуговування нових ринків та збільшувати обсяги перевезень. Raben Group інвестує в будівництво нових складів, транспортних хабів та терміналів, що дозволяє оптимізувати логістичні потоки та підвищити швидкість і ефективність доставки. Розширення мережі дозволяє компанії обслуговувати більшу кількість клієнтів, що збільшує обсяги перевезень і логістичних операцій на нових ринках. Це може включати як міжнародні перевезення, так і перевезення всередині Європи.

Окрім будівництва нових об'єктів, компанія також інвестує в модернізацію свого автопарку та інфраструктури для підтримки більш ефективного транспортування вантажів, зокрема впровадження електричних або більш економічних транспортних засобів, що відповідають вимогам сталого розвитку. Розширення мережі дозволяє компанії бути більш гнучкою у відповідь на зміни попиту і обсягу перевезень, а також знижує логістичні витрати для клієнтів, що важливо в умовах конкурентного ринку. Розширення дозволяє Raben Group збільшити свою частку на ринку Європи, укріпити партнерства та підтримувати

високу конкурентоспроможність. Вихід на нові ринки забезпечує доступ до більшої кількості клієнтів та потенціалу для розширення послуг, що в кінцевому підсумку покращує фінансові результати компанії.

Розширення мережі та органічне зростання доходів зміцнюють позиції Raben Group на європейському ринку логістики. Компанія стає більш конкурентоспроможною, здатною пропонувати більш швидкі, ефективні та стійкі логістичні послуги для своїх клієнтів.

Завдяки розвитку інфраструктури та логістичної мережі Raben Group зможе знизити операційні витрати, зокрема на транспортування, зберігання та управління товарами, що підвищить її маржу та рентабельність. Розширення також дозволяє компанії інтегрувати стратегії сталого розвитку, що, зокрема, включає зменшення викидів CO₂ і впровадження екологічно чистих технологій у логістичних процесах.

Частина фінансування для розширення мережі йде на розвиток сучасних технологій у сфері логістики, таких як автоматизація складів, використання аналітики даних для оптимізації маршрутів, а також інтеграція інтелектуальних транспортних систем. Розвиток технологій дозволяє компанії досягати більш високого рівня точності, швидкості і прозорості в обробці замовлень, що підвищує рівень обслуговування клієнтів та зменшує витрати. Використання інноваційних інструментів для моніторингу стану вантажів, прогнозування потреб та удосконалення управлінських рішень дозволяє компанії значно підвищити ефективність своєї діяльності.

Розглянемо результати української компанії, що є частиною екосистеми Raben Group.

ТОВ «Рабен Україна» було економічно успішним до початку війни. Суб'єкти національного логістичного бізнесу в умовах війни вирішують багато завдань в умовах несприятливого середовища, що обумовлює значне погіршення результатів діяльності. ТОВ «Рабен Україна» не є виключенням. Проведемо аналіз фінансово-економічних результатів його функціонування (табл. 2.1-2.2).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників ТОВ «Рабен Україна», %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	-	100,00	91,55	77,80	82,91
Дохід	100,00	129,22	101,21	137,97	159,67
Чистий прибуток	-	100,00	-122,28	-24,22	-10,37
Активи	100,00	107,49	90,66	98,74	93,52
Гроші та їх еквіваленти	100,00	75,79	45,91	100,94	71,66
Довгострокові зобов'язання	100,00	78,98	86,95	99,34	96,87
Поточні зобов'язання	100,00	132,62	138,50	143,07	140,36
Власний капітал	100,00	-11,90	124,98	151,46	163,15

Джерело: розраховано автором базисним методом на основі [45]

Для аналізу показників ТОВ «Рабен Україна» за період 2020–2024 рр. використано базисний метод (табл. 2.1). У цьому методі показники кожного року порівнюються з базовим роком (2020 р. = 100%), що дозволяє оцінити динаміку у відсотках. Кількість працівників скоротилася з 509 у 2021 р. до 422 у 2024 році, що становить 82,91% від базового рівня, що пов'язано з впливом війни в Україні, зокрема скороченням операцій та релокацією працівників.

Дохід компанії демонструє загальну тенденцію до зростання. Пік зростання припав на 2021 рік (129,22%), після чого у 2022 році відбувся спад до 101,21% через логістичні складнощі, спричинені війною. У 2023 і 2024 роках дохід відновлюється і зростає, що вказує на певну адаптацію до кризових умов і розширення операцій.

Чистий прибуток компанії має негативні значення у 2022–2024 рр., але тенденція вказує на поступове зменшення збитків. Це свідчить про позитивну динаміку в управлінні витратами, хоча компанія ще не досягла прибутковості.

Активи компанії коливаються протягом всього періоду. Загалом вартість активів залишається нижчою за рівень 2020 року, що може вказувати на продаж активів або їх знецінення.

Ліквідність компанії, відображена в грошах та їх еквівалентах, демонструє нестабільність. Коливання свідчать про нестабільний грошовий потік і труднощі з підтриманням ліквідності в умовах кризи.

Загалом зобов'язання залишаються близькими до рівня 2020 р., що може вказувати на стабільне боргове навантаження з незначними коливаннями.

Поточні зобов'язання стабільно зростають. Найвище зростання зафіксовано у 2023 р.

Власний капітал компанії залишається від'ємним протягом усього періоду, крім 2021 р., що вказує на фінансову нестабільність, що свідчить про накопичення збитків і недостатність власних ресурсів для покриття зобов'язань.

Зростання поточних зобов'язань (140,36%) перевищує зростання доходу, що може ускладнити короткострокові виплати. Скорочення персоналу, активів і ліквідності у 2022 р. відображає вплив війни, але подальше відновлення доходу та зменшення збитків у 2023–2024 роках свідчить про адаптацію компанії до умов кризи. Від'ємний власний капітал і високий рівень зобов'язань (особливо довгострокових, близьких до рівня 2020 року) вказують на залежність від зовнішнього фінансування та потенційну вразливість компанії.

ТОВ «Рабен Україна» демонструє здатність нарощувати дохід і скорочувати збитки в складних умовах, але її фінансова стійкість залишається під питанням через від'ємний капітал і нестабільну ліквідність.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Рабен Україна», %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00	83,63	57,49	71,53	65,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00	57,15	33,15	70,55	51,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00	83,91	57,20	70,95	64,69
Рентабельність активів (ROA)	-	100,00	-145,05	-26,36	-11,93
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	100,00	-95,31	-7,72	-2,91
Чиста маржа	-	100,00	-156,11	-22,65	-8,39
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100,00	-11,35	126,12	157,76	172,47
Коефіцієнт заборгованості	100,00	123,37	152,74	144,89	150,05

Джерело: розраховано автором базисним методом на основі [45]

Аналіз дозволяє зробити такі висновки. Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує здатність компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, знизився у 2024 р. до 65,65% від базового рівня. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (гроші та еквіваленти), впав із 98,65% до 50,37% у 2024 р. Коливання вказують на труднощі з підтриманням високої ліквідності, особливо в кризовий період.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує оборотні активи за винятком запасів, знизився з 200,96% у 2020 р. до 130,00% у 2024 р., тобто на 64,69%.

Динаміка схожа з поточною ліквідністю, що підтверджує загальну тенденцію до погіршення ліквідності компанії.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальних активах, залишався від'ємним, погіршуючись із -18,92% у 2020 р. до -33,01% у 2024 р. У 2021 р. він ненадовго став позитивним (2,09%). Це свідчить про високу залежність від зовнішнього фінансування та фінансову нестабільність.

Рентабельність активів (ROA) що відображає ефективність використання активів для отримання прибутку, у 2021 р. становила 19,69%, але у 2022 році різко впала, що вказує на значні збитки. У 2023 р. і 2024 р. збитковість зменшилися, демонструючи поступове відновлення ефективності. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2021 р. була від'ємною, з 2022 р. стала позитивною. Чиста маржа, що показує частку чистого прибутку в доході, у 2021 році становила 12,76%, у 2024 р. - -1,07%.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом погіршився протягом періоду, що свідчить про недостатність власного капіталу для покриття необоротних активів і високу залежність від кредиторів.

Усі показники ліквідності (поточна, абсолютна, швидка) демонстрували спад, із найбільшим падінням у 2022 р.. Незважаючи на часткове відновлення у 2023 р., ліквідність залишається нижчою за базовий рівень, що вказує на труднощі з короткостроковою платоспроможністю. Слід відзначити високу залежність від зовнішнього фінансування та низьку фінансову незалежність. Погіршення покриття необоротних активів власним капіталом підтверджує цю тенденцію. ROA, ROE і чиста маржа показують покращення з 2022 року (зменшення збитків), але залишаються негативними

Висновки до розділу 2

Питання розвитку концепції сталого розвитку було розглянуто на прикладі ТОВ «Рабен Україна», що частиною Raben Group. ТОВ є логістичним оператором із розвинутою інфраструктурою, орієнтованим на комплексні послуги, інновації та соціальну відповідальність, що дозволяє їй ефективно працювати в умовах українського ринку, зокрема під час війни та економічних викликів. Корпоративна стратегія ТОВ «Рабен Україна» характеризується інтеграцією сталого розвитку, клієнтоорієнтованістю, інноваційністю, соціальною відповідальністю та балансом між глобальними стандартами і локальними потребами. Вона спрямована на забезпечення економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної цінності, що робить компанію прикладом логістичного оператора з розвиненим стратегічним підходом.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ПОСИЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЇ

3.1. Обґрунтування заходів з розвитку системи прийняття управлінських рішень щодо посилення взаємозв'язку сталого розвитку та стратегічного управління компанією

Для розвитку системи прийняття управлінських рішень у логістичній компанії, що є частиною екосистеми успішного міжнародного логістичного бізнесу, з метою посилення взаємозв'язку сталого розвитку та стратегічного управління слід реалізувати комплекс заходів, які враховують специфіку діяльності компанії як логістичного оператора, її фінансові показники за попередні роки, принципи сталого розвитку.

Формування заходів із розвитку системи прийняття управлінських рішень щодо посилення взаємозв'язку сталого розвитку та стратегічного управління має базуватися на принципах, що є фундаментальними орієнтирами, які забезпечують системність, ефективність і практичну реалізацію заходів. Ключовими принципами формування таких заходів є такі [18, 44]:

1. Системність і цілісність. Заходи мають формуватися як взаємопов'язана система, що охоплює всі аспекти діяльності компанії - економічні (зростання доходу), екологічні (скорочення викидів), соціальні (умови для працівників) та управлінські (прозорість). Принцип гарантує, що рішення в одній сфері (наприклад, логістика) не суперечать цілям в іншій (фінансова стійкість), а сприяють загальній стратегії сталого розвитку.

2. Орієнтація на довгострокові результати. Формування заходів має ґрунтуватися на пріоритеті довгострокової стійкості над короткостроковими вигодами.

3. Інтеграція принципів сталого розвитку. Кожен захід має враховувати економічну ефективність (оптимізація витрат), екологічну відповідальність і соціальну справедливість (підтримка громад, навчання персоналу). Цей принцип забезпечує відповідність заходів глобальним стандартам (Цілі сталого розвитку ООН, ESG-критерії), що є ключовим для компанії, яка прагне інтегруватися в європейський ринок.

4. Адаптивність до зовнішнього середовища. Заходи мають розроблятися з урахуванням нестабільних умов (війна, економічні коливання). Принцип передбачає гнучкість рішень, наприклад, через сценарне планування або партнерства, які дозволяють швидко реагувати на зміни (логістичні обмеження, нові екологічні норми ЄС).

5. Збалансованість економічних, екологічних і соціальних цілей. Формування заходів повинно ґрунтуватися на пошуку балансу між прибутковістю, екологічною сталістю та соціальною відповідальністю (гуманітарна логістика). Наприклад, інвестиції в сонячні панелі одночасно знижують витрати та викиди, а тренінги персоналу підвищують ефективність і лояльність.

6. Інноваційність і технологічна спрямованість. Заходи мають базуватися на впровадженні інновацій. Цей принцип передбачає використання сучасних технологій (аналітика даних, автоматизація) для підвищення якості рішень, наприклад, скорочення витрат палива через оптимізацію маршрутів або моніторинг викидів у реальному часі.

7. Участь стейкхолдерів. Формування заходів повинно враховувати інтереси ключових зацікавлених сторін - клієнтів, працівників, громад, постачальників, інвесторів. Принцип реалізується через партнерства (з громадами для гуманітарної підтримки), зворотний зв'язок (опитування стейкхолдерів) і прозорість (ESG-звітність), що підвищує довіру та репутацію компанії.

8. Практична реалізованість. Заходи мають розроблятися з урахуванням наявних ресурсів (дохід, автопарк, філії) і фінансових обмежень (від'ємний капітал, боргове навантаження). Наприклад, поступовий перехід на електровантажівки (10% автопарку до 2026 року) є досяжним кроком, який не перевантажує бюджет, але відповідає цілям сталості.

9. Орієнтація на вимірювані результати. Кожен захід має супроводжуватися чіткими KPI для оцінки ефективності (зниження викидів на 5%, зростання задоволеності персоналу на 15%). Цей принцип дозволяє відстежувати прогрес і коригувати рішення, наприклад, через регулярний аудит сталості, що є критично важливим для компанії зі змінною ліквідністю.

10. Етичність і відповідальність. Формування заходів ґрунтується на етичних стандартах (кодекс етики, боротьба з корупцією), що відповідає принципам Governance у ESG. Це забезпечує відповідність рішень моральним нормам і знижує репутаційні ризики, що є актуальним для компанії, яка працює в умовах війни та потребує довіри партнерів.

Заходи мають бути спрямовані на інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у процеси прийняття рішень, підвищення адаптивності компанії до зовнішніх викликів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Серед заходів відзначимо кілька:

1. Створення ESG-матриці, яка дозволяє інтегрувати критерії ESG у систему оцінки стратегічних рішень. Кожен управлінський проєкт має оцінюватися за впливом на довкілля, соціум і корпоративне управління, що дозволить уникнути короткострокових рішень на шкоду довгостроковій стійкості.

Таблиця 3.1

ESG-матриця для логістичної компанії

Кат его рія	Критерій	Показники оцінки	Приклад стратегічного рішення	Очікуваний вплив
1	2	3	4	5
Екологічні				
E ₁	Скорочен ня викидів CO ₂	Тонни CO ₂ на 1 тис. км. перевезень Відс оток скорочення викидів за рік.	Перехід на електричні вантажівки (10% автопарку до 2026 року)	Зниження викидів на 5% за рік, покращення відповідності екологічним стандартам ЄС
E ₂	Енергоеф ективніст ь	Споживання енергії (кВт·год) на 1 м ² складських площ. Частка «зеленої» енергії	Встановлення сонячних панелей на складах у Броварах і Львові	Зменшення витрат на енергію на 15%, скорочення викидів
E ₃	Управлін ня відходам и	Обсяг перероблених відходів (тонн). Відсоток повторного використання упаковки.	Впровадження системи переробки упаковки на 80% відділень	Зниження відходів на 20%, підтримка циркулярної економіки
E ₄	Рациональ не використ ання ресурсів	Літри палива на 1 тис. км. Відсоток використання альтернативних палив (HVO)	Збільшення використання HVO до 30% у автопарку	Зменшення залежності від дизелю на 25%, зниження викидів на 15%
Соціальні				
S ₁	Умови праці та безпека	Кількість інцидентів на робочому місці. Індекс задоволеності працівників	Модернізація складів для підвищення безпеки (освітлення, вентиляція)	Зниження травматизму на 10%, підвищення задоволеності на 15%
S ₂	Розвиток персонал у	Кількість годин навчання на працівника. Відсоток працівників із сертифікацією	Тренінги з екологічного менеджменту для 50% менеджерів	Підвищення компетентності на 20%, покращення якості рішень

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
S ₃	Підтримка місцевих громад	Обсяг соціальних інвестицій (тис. грн). Кількість проєктів для громад	Фінансування логістики для гуманітарних вантажів у воєнний час	Посилення соціального впливу, покращення репутації
S ₄	Рівність і різноманітність	Частка жінок у керівництві. Індекс різноманітності персоналу	Програма підтримки жінок у логістичній сфері (20% керівних посад)	Збільшення різноманітності, відповідність соціальним стандартам
Управлінські				
G ₁	Прозорість і звітність	Наявність ESG-звіту. Кількість оприлюднених показників	Публікація щорічного звіту сталого розвитку	Підвищення довіри стейкхолдерів, залучення «зелених» інвесторів
G ₂	Етичні стандарти	Кількість порушень етичного кодексу. Індекс етичної культури	Впровадження кодексу етики для всіх працівників і постачальників	Зниження етичних ризиків, зміцнення корпоративної культури
G ₃	Управління ризиками	Кількість ідентифікованих ризиків. Час реагування на кризові ситуації	Розробка системи раннього попередження екологічних ризиків	Скорочення фінансових втрат від ризиків на 10%, підвищення стійкості
G ₄	Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії. Рівень боргового навантаження	Залучення інвестицій для покриття від'ємного капіталу	Покращення автономії, зниження залежності від кредитів

Джерело: сформовано автором

Матриця поділена на три блоки, кожен із яких містить 4 ключові критерії, що відображають специфіку діяльності компанії (логістика, транспорт, склади) та її виклики (збитковість, від'ємний капітал, воєнний контекст).

Показниками оцінки є кількісні (тонни CO₂, кВт·год, тис. грн) та якісні (наявність звіту, індекси) метрики дозволяють об'єктивно оцінити вплив рішень.

Конкретні ініціативи, які можуть бути проаналізовані через матрицю, базуються на глобальному досвіді Raben Group (електротранспорт, НВО, сонячні панелі) та локальних потребах (гуманітарна допомога, безпека).

Прогнозовані результати демонструють, як рішення сприяють сталому розвитку та покращенню фінансових і операційних показників.

Перед ухваленням стратегічного рішення (наприклад, оновлення автопарку) менеджмент аналізує його за кожним критерієм, присвоюючи бали (наприклад, від 1 до 5) за вплив на показники. Рішення з найвищими сумарними балами отримують пріоритет, якщо вони відповідають стратегічним цілям (зростання доходу, зниження збитків). Щоквартально відстежувати прогрес за показниками (наприклад, чи досягнуто зниження викидів на 5%) та коригувати рішення.

Матриця є практичним інструментом для логістичної компанії, дозволяючи системно інтегрувати принципи сталого розвитку в стратегічні рішення та зміцнити позиції компанії на ринку.

2. Удосконалення інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень. Удосконалення IT-рішень для моніторингу ключових показників сталого розвитку (енергоспоживання, викиди, соціальні витрати) та їхньої кореляції з фінансовими результатами. Використання методів сценарного планування для оцінки впливу рішень на сталість компанії в умовах нестабільності. Забезпечення співпраці з консультантами з питань сталого розвитку для оцінки екологічних і соціальних ризиків, що покращить якість стратегічних рішень.

3. Оптимізація процесів прийняття рішень шляхом створення крос-функціональних команд. Доцільно сформувати групи з представників логістики, фінансів, HR та екологічного департаменту для спільного аналізу рішень. Встановити стандарти вибору рішень, які включають економічні (ROI), екологічні (скорочення викидів) та соціальні (умови праці) критерії, що зменшить суб'єктивізм у процесі. Доцільно удосконалювати програмне забезпечення для автоматизації операційних рішень (наприклад, оптимізація маршрутів), що вивільнить час менеджерів для стратегічного аналізу сталості.

4. Підвищення компетентності управлінського персоналу шляхом організації тренінгів для менеджерів із тем сталого розвитку, стратегічного управління та ризик-менеджменту. Забезпечити підготовку ключових співробітників до міжнародних сертифікатів (ISO 14001, SA8000), що підвищить їхню здатність інтегрувати сталість у рішення. Використовувати глобальний досвід материнської компанії для навчання персоналу (наприклад, впровадження «зеленої логістики» в інших країнах).

5. Посилення екологічної складової в управлінських рішеннях. Спрямувати інвестиції на закупівлю електричних вантажівок і розбудову зарядної інфраструктури, що зменшить залежність від викопного палива. Удосконалювати цифрові інструменти для планування маршрутів із мінімальним екологічним слідом, враховуючи досвід материнської компанії у скороченні викидів на значний відсоток. Встановити KPI для менеджерів (наприклад, зниження викидів на 5% щороку), що пов'яже їхні рішення з цілями сталості..

6. Розвиток партнерств і взаємодії зі стейкхолдерами. Співпраця з місцевими громадами: Ініціювати проєкти підтримки громад у регіонах присутності, враховуючи соціальні аспекти сталого розвитку, що підвищить репутацію компанії. Розробити програму оцінки постачальників за критеріями сталості (використання екологічних матеріалів, етичні практики), що посилить ланцюжок поставок. Долучитися до міжнародних логістичних асоціацій, які просувають принципи сталого розвитку, для обміну досвідом і доступу до інновацій.

7. Проводити регулярний аналіз впливу управлінських рішень на економічні (дохід, прибуток), соціальні (задоволеність персоналу) та екологічні (викиди) показники. Організувати опитування клієнтів, працівників і партнерів для оцінки відповідності рішень принципам сталості. На основі аудиту та відгуків адаптувати управлінські процеси, щоб усунути неефективні рішення (наприклад, ті, що погіршують показники ліквідності).

Описані заходи дозволять логістичній компанії посилити взаємозв'язок між сталим розвитком і стратегічним управлінням, враховуючи її фінансову

динаміку та зовнішні виклики. Вони сприятимуть підвищенню операційної ефективності, зниженню негативного екологічного впливу та зміцненню позицій компанії на ринку, особливо в контексті інтеграції до ЄС. Реалізація потребує скоординованих зусиль менеджменту, інвестування в технології та навчання, що в довгостроковій перспективі забезпечить стійке зростання.

3.2. Оцінка ефективності рішень з розвитку сфери застосування принципів сталого розвитку в системі корпоративного управління компанією

Для розрахунку показників економічної ефективності заходу «оптимізація процесів прийняття рішень шляхом створення крос-функціональних команд» для логістичної компанії використано фінансові дані компанії за 2020–2024 рр. Основними економічними показниками ефективності є чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності (PP) і рентабельність інвестицій (ROI).

Запропонований захід спрямований на вдосконалення системи прийняття управлінських рішень у логістичній компанії через створення крос-функціональних команд, стандартизацію критеріїв оцінки рішень і автоматизацію операційних процесів. Він має на меті посилити взаємозв'язок сталого розвитку та стратегічного управління, враховуючи специфіку компанії як логістичного оператора, її фінансові показники, зовнішні виклики (війна, екологічні вимоги ЄС). Обґрунтування базується на теоретичних принципах сталого розвитку, практичних потребах компанії та доцільності пропонованих дій.

Логістична діяльність охоплює кілька взаємопов'язаних сфер: логістику (транспорт і склади), фінанси (управління доходами та витратами), HR (персонал) та екологічний напрям (зниження викидів, «зелена» логістика).

Традиційний підхід до прийняття рішень, коли кожен департамент працює ізольовано, може призводити до суб'єктивізму та неврахування ширшої картини. Наприклад, рішення про оновлення автопарку може бути економічно виправданим для фінансового департаменту, але не враховувати екологічний вплив (викиди CO₂) чи соціальні аспекти (умови для водіїв).

Створення крос-функціональних команд із представників різних департаментів забезпечить комплексний аналіз рішень. Логісти оцінять операційну доцільність (наприклад, маршрути), фінансові менеджери - рентабельність, HR - вплив на персонал (умови праці), екологічний департамент - сталість (скорочення викидів). Такий підхід відповідає принципу системності сталого розвитку, де економічні, соціальні та екологічні аспекти розглядаються як єдине ціле. Досвід Raben Group, яка впровадила «зелену логістику» (HVO, електротранспорт), показує, що міждисциплінарна співпраця сприяла скороченню викидів на 35,5%, що може бути адаптовано в Україні.

Відсутність чітких критеріїв оцінки рішень в компанії може ускладнювати вибір між альтернативами, особливо в умовах фінансової нестабільності (від'ємний коефіцієнт автономії -33,01% у 2024 р.) та потреби відповідати екологічним стандартам ЄС. Встановлення стандартів, які включають економічні критерії (ROI, зниження витрат на паливо чи енергію); екологічні критерії (скорочення викидів CO₂ у тоннах, частка «зеленої» енергії); соціальні критерії (індекс задоволеності працівників, кількість навчальних годин, дозволить об'єктивно оцінювати рішення та зменшувати суб'єктивізм.

Наприклад, при виборі між закупівлею дизельних чи електричних вантажівок команда зможе порівняти ROI (економія палива), зниження викидів (екологічний ефект) і комфорт водіїв (соціальний аспект), що відповідає принципу збалансованості сталого розвитку та практиці ESG-оцінки, яка вже застосовується в логістичних компаніях Європи.

Стандартизація сприятиме прозорості, що є важливим для залучення інвесторів, які можуть допомогти покрити від'ємний капітал. Обґрунтовані

рішення дозволять ефективніше спрямовувати кошти одночасно на сталі проєкти та поточні потреби.

Операційна діяльність компанії включає значну кількість рутинних рішень, таких як планування маршрутів чи розподіл вантажів. Наразі ці процеси можуть бути частково ручними, що забирає час менеджерів і знижує їхню здатність фокусуватися на стратегічних задачах сталого розвитку (наприклад, аналізі «зелених» інвестицій). Удосконалення програмного забезпечення для автоматизації маршрутизації (наприклад, адаптація платформ типу Route4Me чи власних розробок материнської компанії) дозволить: оптимізувати маршрути за критеріями відстані, часу та викидів (економія палива), вивільнити час менеджерів для аналізу довгострокових проєктів, таких як перехід на електротранспорт чи сонячні панелі, підвищити операційну ефективність, що критично важливо для компанії зі зменшенням активів.

Цей крок відповідає принципу інноваційності сталого розвитку та досвіду материнської компанії, де цифровізація сприяла скороченню екологічного сліду. Автоматизація також знизить операційні витрати, що допоможе зменшувати збитки і покращувати ліквідність.

Крос-функціональні команди та стандарти підвищать якість інвестиційних рішень (вибір енергоефективних технологій із високим ROI), а автоматизація знизить витрати на логістику, що важливо для компанії з від'ємним капіталом.

Комплексний аналіз із урахуванням викидів сприятиме реалізації «зеленої логістики», адаптуючи глобальні цілі материнської компанії до України.

Врахування умов праці в критеріях оцінки покращить мотивацію персоналу, що актуально в умовах скорочення штату.

Вивільнення часу менеджерів для аналізу сталості дозволить швидше реагувати на зовнішні виклики (війна, норми ЄС), підвищуючи конкурентоспроможність.

Захід не потребує значних початкових інвестицій: створення команд використовує наявний персонал (логісти, фінансисти, HR, екологи), стандарти розробляються внутрішньо, вдосконалення програмного забезпечення може

базуватися на існуючих рішеннях материнської компанії із додатковими витратами до 20–30 тис. євро. Реалізація можлива протягом 6 місяців: 2 місяці на формування команд і стандартів, 4 місяці на тестування автоматизації. Очікуваний ефект - підвищення ефективності рішень на 15–20%, що сприятиме фінансовому відновленню та сталому розвитку.

Захід передбачає:

1. Створення крос-функціональних команд із представників логістики, фінансів, HR та екологічного департаменту (10 осіб).

2. Встановлення стандартів оцінки рішень (економічні, екологічні, соціальні критерії).

3. Удосконалення програмного забезпечення для автоматизації операційних рішень (оптимізація маршрутів). Тривалість реалізації - 6 місяців, період аналізу ефективності - 3 роки.

Витрати на реалізацію заходу є такими.

1. Початкові витрати:

Організація команд і навчання: залучення 10 працівників (по 2–3 години на тиждень протягом 2 місяців дорівнює 50 годинам на людину). Середня зарплата логіста/фінансиста в Україні - 25 тис. грн/міс (≈ 625 грн/год за 40-годинний тиждень).

$$R_{\text{зп}} = 10 * 50 * 625 = 312,5 \text{ тис. грн.}$$

Навчання (2-денний тренінг із залученням експерта):

$$R_{\text{н}} = 10 * 10 = 100 \text{ тис. грн.}$$

$$R_{\text{кфк}} = 312,5 + 100 = 412,5 \text{ тис. грн.}$$

Розробка стандартів оцінки:

Робота внутрішнього аналітика протягом 1 місяця обумовлює витрати на зарплату 30 тис. грн.

Удосконалення ПЗ: адаптація існуючого софту (наприклад, Route4Me) або розробка модуля - 1 075 000 грн.

$$R_{\text{поч}} = 412,5 + 30,0 + 1\,075,0 = 1517,5 \text{ тис. грн.}$$

2. Поточні витрати:

Підтримка команд:

$$R_{\text{зп}} = 10 \text{ осіб} \times 50 \text{ год/рік} \times 625 \text{ грн/год} = 312,5 \text{ тис. грн/рік.}$$

Технічна підтримка ПЗ: 215 000 грн/рік.

$$R_{\text{пот}} = 312,5 + 215,0 = 527,5 \text{ грн/рік.}$$

Очікувані економічні вигоди є такими. Крос-функціональні команди підвищують якість рішень, що призведе до зростання операційної ефективності на 10% (економія витрат на логістику). Автоматизація маршрутів скоротить витрати на паливо на 15% у сегменті, де застосовується (припустимо, 30% автопарку). Дохід зростає на 5% щорічно (прогноз на основі тренду 2020–2024 рр.).

Розрахунок вигод:

1. Економія на операційних витратах:

$$E_{\text{ов}} = 665122 * 0,1 = 66\,512 \text{ тис. грн/рік.}$$

2. Економія на паливі:

$$E_{\text{п}} = 199\,537 \text{ тис. грн.}$$

3. Автоматизація 30% автопарку з економією 15%

$$E_{\text{ап}} = 199\,537 * 0,3 * 0,15 = 8\,979 \text{ тис. грн/рік.}$$

$$E_{\text{заг}} = 66512 + 8979 = 75491 \text{ тис. грн/рік.}$$

У першому році (період впровадження) вигода часткова (50%) = 37 746 тис. грн.

Прогноз доходів і витрат (табл. 3.2):

Перший рік: Дохід = $950174 * 1,05 = 997\,683$ тис. грн; вигода = 37 746 тис. грн.

Другий рік: Дохід = $997\,683 * 1,05 = 1\,047\,567$ тис. грн; вигода = 75 491 тис. грн.

Третій: Дохід = $1\,047\,567 * 1,05 = 1\,099\,945$ тис. грн; вигода = 75 491 тис. грн.

Ставка дисконтування: 15% (середня ставка для України з урахуванням інфляції та ризиків війни).

Таблиця 3.2

Грошові потоки заходу, тис. грн.

Рік	Початкові витрати	Поточні витрати	Вигоди	Чистий потік (Вигоди - витрати)	Дисконтований потік
Перший	-1517,5	-527,5	37 746	35 701	31 044,35
Другий	0	-527,5	75 491	74 963,5	56 683,71
Третій	0	-527,5	75 491	74 963,5	49 290,18
Всього	-1 517,5	-1 582,5	188 728	185 628	137 018,24

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.3 представлено результати розрахунку основних показників економічної ефективності створення крос-функціональних команд, стандартизації критеріїв оцінки рішень і автоматизації операційних процесів.

Таблиця 3.3

Показники економічної ефективності створення крос-функціональних команд, стандартизації критеріїв оцінки рішень і автоматизації операційних процесів

Показник	Значення	Опис
Чистий приведений дохід (NPV)	135,1 тис. грн	Сумарний дисконтований чистий грошовий потік за 3 роки, позитивне значення вказує на вигоду.
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	48%	Ставка, при якій NPV = 0, перевищує ставку дисконтування (15%), що свідчить про високу прибутковість.
Період окупності (PP)	1,02 роки ($\approx$ 12 місяців)	Час, за який сукупні вигоди перекрыють витрати, швидка окупність є перевагою.
Рентабельність інвестицій (ROI)	5 988%	Відношення загальної вигоди (за 3 роки) до витрат, надзвичайно високий показник ефективності.

Джерело: розраховано автором

Внутрішня норма рентабельності (IRR):

При 15%: NPV = 135 501 тис. грн.

При 50%: NPV $\approx$ -4 000 тис. грн (перевірка).

IRR $\approx$ 48% (розраховано через інтерполяцію), що значно перевищує ставку дисконтування.

Захід є економічно ефективним завдяки суттєвій економії на операційних витратах і паливі, що перекриває витрати на впровадження. Він також підтримує сталість (зниження викидів, покращення умов праці), що відповідає стратегічним цілям ТОВ «Рабен Україна» та вимогам ЄС. Для точніших розрахунків потрібні детальні дані про витрати компанії, але навіть із припущеннями захід виглядає вигідним.

Висновки до розділу 3

Базовими принципами формування заходів із розвитку системи прийняття управлінських рішень щодо посилення взаємозв'язку сталого розвитку та стратегічного управління компанією мають бути системність і цілісність, що гарантують врахування всіх аспектів діяльності, орієнтація на довгострокові результати та інноваційність, що сприяють стійкості, адаптивності і участь стейкхолдерів, які дозволяють реагувати на виклики, збалансованість, практична реалізованість і вимірюваність, які забезпечують ефективність, етичність, що підтримує репутацію. Застосування принципів дозволяє компанії посилити взаємозв'язок сталого розвитку та стратегічного управління, покращуючи фінансові показники, екологічний вплив і соціальну роль компанії.

Оптимізація процесів прийняття рішень через крос-функціональні команди, стандартизацію критеріїв і автоматизацію є обґрунтованим заходом для логістичної компанії. Він відповідає принципам системності, збалансованості,

інноваційності та практичної реалізації сталого розвитку, вирішуючи потреби компанії в економічній стабільності, екологічній відповідальності та соціальній підтримці. Захід посилить стратегічне управління, зменшить суб'єктивізм і підтримає довгострокову конкурентоспроможність у складних умовах.

ВИСНОВКИ

У сучасному світі концепція сталого розвитку набуває дедалі більшого значення, стаючи ключовим елементом у відповідь на глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, ресурсні обмеження та соціальна нерівність. Бізнес відіграє центральну роль у реалізації цілей сталого розвитку, сприяючи економічному зростанню, соціальній справедливості та екологічній відповідальності.

Аналіз наукових джерел дозволив виділити спільні елементи сталого розвитку: довгострокову перспективу, інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів, раціональне ресурсовикористання, інноваційність, адаптивність та збалансованість. Ці принципи формують основу для впровадження сталого розвитку в корпоративні стратегії, що є етичною необхідністю та фактором забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Компанії, які адаптують свої бізнес-моделі до цих принципів, отримують переваги: доступ до ринків із високими стандартами, залучення «зелених» інвестицій, підвищення репутації та стійкості до ризиків. Основними принципами сталого розвитку для бізнесу є збалансований розвиток, динамічність, економіко-екологічний та соціально-економічний баланс, адаптивність, цілісність і партнерство. Вони охоплюють економічну сталість (ресурсоефективність), екологічну сталість (зниження викидів), соціальну сталість (права людини) та етичну сталість (прозорість).

Реалізація сталого розвитку в бізнесі має багатовимірний вплив: від підвищення ефективності через інновації до зниження екологічних, соціальних і фінансових ризиків. У контексті глобальної конкуренції це стає стратегічною вимогою, що забезпечує довгострокове зростання. Міжнародні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку ООН, сприяють інтеграції цих принципів, формуючи глобальний підхід до вирішення проблем. Для компаній це означає відповідність стандартам та створення цінності для суспільства, що трансформує корпоративну культуру від короткострокового прибутку до довгострокової

відповідальності. Сталій розвиток є практичним інструментом управління, що визначає майбутнє бізнесу в умовах глобальних викликів.

Було розглянуто діяльність українського елемента екосистеми міжнародного логістичного оператора Raben Group, що демонструє значний потенціал для сталого розвитку, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські принципи у свою діяльність. Розпочавши роботу в Україні у 2003 р., українська компанія розвинула мережу з восьми філій у ключових містах, таких як Київ, Львів та Одеса, і надає широкий спектр логістичних послуг - від автомобільних перевезень до складського зберігання. Її стратегія спирається на глобальний досвід материнської компанії, яка охоплює 15 країн Європи, та корпоративну культуру «People with Drive», що акцентує на мотивації, партнерстві та інноваціях. Сталій розвиток для української логістичної компанії є частиною глобальної стратегії материнської компанії («Drive to Sustainability») та відповіддю на локальні виклики, такі як війна та інтеграція до ЄС. Екологічна стійкість реалізується через оптимізацію маршрутів, оновлення автопарку до сучасних стандартів і впровадження енергоефективних технологій, що дозволяє скорочувати викиди та енерговитрати. Соціальна відповідальність проявляється у підтримці працівників через навчання та безпечні умови праці, а також у допомозі громадам, зокрема через гуманітарну логістику під час кризи. Управлінські аспекти підкріплені прозорістю, етичними стандартами та прагненням до інновацій, що підвищує довіру стейкхолдерів.

Перспективи компанії пов'язані з її здатністю адаптуватися до складних умов. Незважаючи на війну, яка вплинула на скорочення персоналу та активів, компанія демонструє відновлення доходів і зменшення збитків, що свідчить про гнучкість і стійкість. Конкурентні переваги - міжнародна мережа, технологічні рішення та фокус на преміальний сегмент - зміцнюють позиції компанії на ринку, особливо в контексті європейської інтеграції. Визначено, компанія всі передумови для лідерства у сфері сталого розвитку логістики в Україні. Поєднання глобального досвіду, локальної адаптації та інноваційного підходу

дозволяє компанії долати виклики та створювати цінність для суспільства, екології та економіки, забезпечуючи стабільне майбутнє.

Логістична компанія має потенціал для сталого розвитку через впровадження оптимізацію процесів прийняття рішень шляхом створення крос-функціональних команд. Захід має потенціал посилення взаємозв'язку між сталим розвитком і стратегічним управлінням, сприяючи комплексному підходу до економічних, екологічних і соціальних цілей. Створення команд із представників логістики, фінансів, HR та екологічного департаменту дозволить аналізувати рішення з різних перспектив, зменшуючи суб'єктивізм і підвищуючи їхню якість. Автоматизація операційних процесів, зокрема маршрутизації, може скоротити витрати та екологічний вплив, підтримуючи концепцію «зеленої» логістики. Покращення умов праці зміцнить мотивацію персоналу, що є важливим в умовах скорочення штату через війну. Захід відповідає викликам воєнного часу та вимогам інтеграції до ЄС, підвищуючи операційну ефективність і конкурентоспроможність, забезпечує довгострокову стійкість, позиціонуючи компанію як лідера відповідальної логістики в Україні та сприяючи її адаптації до мінливого середовища.

Сталий розвиток у корпоративній стратегії сучасної компанії відіграє ключову роль, забезпечуючи баланс економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної підтримки. Він сприяє забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності, адаптації до викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автенюк Д.О. Сучасні напрямки управління в зовнішньо-економічній діяльності промислового підприємства. *Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, м. Одеса, 19 листопада 2021 року. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2021. С. 162-165.
2. Ареф'єва О.В., Титикало В.С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Підприємництво та економіка підприємства*. 2021. № 3 (75). С. 145–154.
3. Боголюбов В.М. та ін. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. За редакцією професора В.М.Боголюбова. Київ: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
4. Бортнікова М.Г., Сорока В.В., Ремез О.С., Ковалько О.С. Інноваційно-інвестиційні стратегії для сталого розвитку компаній. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 77-82.
5. Брундланд Г. Наше спільне майбутнє: Міжнародна комісія з навколишнього середовища і розвитку. Оксфорд: *Оксфорд Юніверсіті Пресс*, 1987. 125 с.
6. Васильчук І.П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. № 4, 2014. С. 256-261.
7. Васюткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту: матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф. Львів: Економ. фундація, 2013. С. 27-30.
8. Генеральна Асамблея Об'єднаних Націй. Доповідь Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку: Наше спільне майбутнє. Осло,

Норвегія: Генеральна Асамблея ООН, Розвиток і міжнародне співробітництво: навколишнє середовище. 1987. URL: https://geo.knu.ua/wp-content/uploads/2021/04/posibnik_kononenko.pdf.

9. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталій розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020, № 15. С. 37-41. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>

10. Гросул В. А. Методичне забезпечення організації сталого розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. №. 1. С. 160–167.

11. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку: переклад з англійської. Київ : Інтелсфера, 2002. 234 с.

12. Зінченко А.Г. Сталій розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції України. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація системи міжнародних відносин в умовах російсько-української війни» (до дня спротиву окупації АРК та м. Севастополя) 23 лютого 2023 року / [ред.кол.: Ніколаєнко С. М. (голова) та ін.]; НУБіПУ. Київ : НУБіП, 2023. С. 172-173.

13. Злотнік М., Ткачук Б. Переваги впровадження циркулярної економіки для українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36>.

14. Карпенко Г.Ю. Формування інноваційної моделі сталого розвитку регіонів в умовах глобальної турбулентності. Дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н., Одеса, 2022. 230 с.

15. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>.

16. Кицак Т.Г. Діалог із стейкхолдерами як інструмент. *Social and Relations: Theory and Practice*. 2020. № 10, Is. 1. URL:

https://www.researchgate.net/publication/344097365_Dialogue_with_stakeholders_as_a_tool_to_ensure_the_sustainability_of_a_business_organization.

17. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент: навч.-метод. посібн.; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 84 с.;

18. Кібік О.М., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Відповідальність економічних агентів у процесі забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. № 9 (37). С. 197-208. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14703/14773>.

19. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К., Корнілова О.В. Калмикова Н.Ю., Кузнецова Л.В. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с.

20. Ковалевська А. В., Зеленський С. В. Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку міст України. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 299–307.

21. Коробка С.В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-06/2024-16-04-06>.

22. Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку: монографія / за заг. ред. І.О. Макаренка. Суми: Сумський державний університет, 2020. 260 с.

23. Лавроненко Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024, (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160>

24. Лагодієнко О.В., Руденко С.В., Лагодієнко Н.В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4551/4494>.

25. Лірко Т.В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проєктами в сучасні бізнес-моделі. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 383-391.
26. Лукачина С.С. Концептуальні засади управління підприємствами електронної комерції. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2023, № 1(61). С. 105-112.
27. Малиновська Ю.Б., Бортнікова М.Г., Спіченко С.П., Гончар В.О., Гачко Б.М. Інноваційні моделі управління електронній комерції. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/3363/3399>.
28. Мануїлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60-64.
29. Мацелюх Н.П., Корж М.А. Сталій економічний розвиток України: концептуальні основи, механізми забезпечення та драйвери розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/7.pdf.
30. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>.
31. Михайлишин Н.П., Романов С.Р. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 312-317.
32. Огієнко А. Сталій розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. С. 222-228. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/404/389/841>
33. Оніщук Н.В., Корж Н.В. Формування методик взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 9. URL:

https://www.researchgate.net/publication/374379341_Formuvanna_metodiki_vzaemodii_korporacii_iz_klucovimi_stejkholderami.

34. ООН – Цілі сталого розвитку. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>.

35. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань. Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 184-190.

36. Пігуль О.В., Сьомушкін В.О. Інтеграція понять сталого розвитку й управління проєктами в сучасні моделі житлового будівництва. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2685/2600>.

37. Підліснюк В., Рудик І., Кириленко В., Вишенська І., Маслюківська О. Сталій розвиток суспільства: роль освіти. Путівник / За ред. В.Підліснюк. Київ: Видавництво СПД «Ковальчук», 2005. 88 с.

38. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

39. Пустунов І.М., Пашкевич М.С., Лі Г. Застосування методу нечітких множин для вибору проєктів сталого розвитку підприємства з урахуванням думки стейкхолдерів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. Vol. 7. №. 1. С. 153-163.

40. Саєнсус М.А. Логістика як складник стратегії сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 46-52.

41. Сталій розвиток: що це, чому це важливо та до чого тут Україна. URL: <https://ucap.io/en/stalyj-rozvytok-shho-cze-chomu-cze-vazhlyvo-ta-do-chogo-tut-ukrayina/>

42. Створення спільної цінності (ССЦ) проти Цілей сталого розвитку (ЦСР): відмінності та чому це важливо. URL: <https://rau.ua/novyni/stvorenniya-spilnoyi-tsinnosti-ssts/>

43. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління, 2020 Том 31 вип. 70 № 6. С. 135-141. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>.

44. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ніччик, О.В. Мартинюк. Київ: НУХТ. 2022. 337 с.

45. ТОВ «Рабен Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/32306522/finances>.

46. Ушкаренко І., Соловійов А. Соціальні інновації у системі сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023, № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-05>.

47. Фарат О.В., Бахор О.Р., Фарат Д.З. Фактори впливу на ефективність управління підприємницькими ризиками в контексті цінностей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3527/3457>.

48. Харазішвілі Ю.М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2019. 304 с.

49. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. 2017. 176 с.

50. Що таке Цілі сталого розвитку? URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>.

51. Elkington J. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 410 p.

52. Raben_Group_Sustainability_Report_2024. URL: https://ua-api.raben-group.com/fileadmin/PDF_files/Raben_Group_Sustainability_Report_2024.pdf.

53. Raben. URL: <https://ukraine.raben-group.com/pro-nas/stalii-rozvitok>.
54. Siti Amalia, Agus Iwan Kesuma, Diana Lestari. Identification of Economic Potential in Berau Regency, East Kalimantan-Indonesia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2023. Vol. 7(12). P. 1240–1252. URL: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7012092>.