

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.92>

УДК 658.016.2.737

Є. О. Ларіонов,

*магістрант, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2220-9777>

І. І. Нагорна,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту підприємств,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3644-8440>

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Y. Larionov,

Master's student, National Technical University of Ukraine

«Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute»

I. Nahorna,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of

Enterprises, National Technical University of Ukraine

«Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute»

PECULIARITIES OF PLANNING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

У статті було визначено сутність стратегічного планування, як систематичного процесу, який зосереджений на досягненні довгострокових цілей підприємства. Було встановлено зв'язок між плануванням і стійким розвитком підприємства, який проявляється в тому, як підприємства інтегрують економічні, екологічні та соціальні цілі в свої довгострокові стратегії.

В роботі розглянуто стратегічний план дій для реалізації ініціатив стійкого розвитку на прикладі підприємства ПрАТ «Оболонь», який включає новітні системи планування, орієнтовані на ресурсозбереження та екологічний моніторинг. Визначено, що розробка стратегічного планування дозволяє інтегрувати принципи стійкого розвитку та дозволяє підприємствам зменшувати екологічний вплив, підвищувати довіру стейкхолдерів і забезпечувати довготривалу конкурентоспроможність.

В дослідженні представлена сучасна модель процесу стратегічного планування стійкого розвитку підприємства, включаючи всі етапи від аналізу до моніторингу виконання.

The article outlined the essence of strategic planning, as a systematic process that focuses on achieving the long-term goals of the enterprise. A link was established between the plans and sustainable development of the enterprise, which is manifested in how the enterprise integrates economical, environmental and social goals in its long-term strategies.

The work examines a strategic plan of action for the implementation of sustainable development initiatives at the enterprise PJSC "Obolon", which includes new planning systems focused on resource saving and environmentally friendly monitoring. It is determined that the development of strategic planning allows for the integration of the principles of sustainable development and allows enterprises to change environmental inputs, increase the trust of stakeholders and ensure food safety competitiveness.

The study presents a current model of the process of strategic planning for sustainable business development, including all stages from analysis to monitoring of growth.

It has been established that to achieve sustainable development goals, it is important not only to develop a strategy, but also to ensure that it is effectively

implemented and monitored. Businesses must take a comprehensive approach to the implementation of strategic initiatives, which includes the integration of management tools such as SWOT analysis, cost-benefit analysis (CBA) and scenario analysis for decision-making.

Promoting strategic initiatives to achieve sustainable growth will require clear lines of responsibility and an effective system for monitoring progress. An important tool in this process is a system for monitoring and evaluating results based on KPIs, which allows you to monitor the task at the skin stage and make necessary adjustments.

Businesses can create teams to monitor key areas of strategy, environmental, social and economic issues. This is to ensure continued continuity of the enterprise's strategic goals and promptly respond to changes in external minds. The acquisition of Business Intelligence tools and ERP systems to automate monitoring allows industrial enterprises to increase the accuracy of results assessment, facilitate data analysis and improve coordination between subdivisions.

Ключові слова: *стійкий розвиток, промислові підприємства, стратегічне планування, вплив на довкілля, збереження ресурсів, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, екологічні стандарти, стратегії стійкості.*

Keywords: *sustainable development, industrial enterprises, strategic planning, environmental impact, resource conservation, social responsibility, competitiveness, environmental standards, sustainability strategies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах сучасних викликів, які стоять перед підприємствами у контексті глобалізації, військових дій, змін клімату, дефіциту природних ресурсів та зростаючих вимог суспільства до відповідального ведення бізнесу, забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує використання нових знань та інноваційних підходів в управлінні, які можуть бути використані для реалізації довгострокових цілей підприємства у гармонії з природою та суспільством.

Планування стійкого розвитку, як інструмент для досягнення економічної стійкості, екологічної збалансованості та соціальної відповідальності набуває нового виміру у контексті сучасних викликів глобалізації та зміни клімату. Цей інструмент повинен не просто реагувати на зовнішні зміни, а формувати майбутнє, в якому бізнес відповідає за свій вплив на суспільство і довкілля.

У зв'язку з цим дослідження особливостей планування стійкого розвитку на основі структурованого підходу щодо впровадження стійкості підприємства набуває першочергового значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Плануванню та оцінці стійкого розвитку підприємства були присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Н.С. Скопенко, О.О. Когут, С.М. Пилипенко, В.В. Гарнага, З.Є. Шершньова, С.В. Обороська, М.С. Федоркін, Л.Є. Довгань, Дж. С. Міль, Й. Шумпетер та ін. В їх працях широко розглядаються питання впровадження стратегічного планування для стійкого розвитку підприємств у контексті сучасних викликів. Дослідники наголошують на необхідності інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів у стратегії підприємств, підкреслюючи, що стійке управління ресурсами сприяє зниженню екологічного навантаження та підвищенню ефективності виробничих процесів. У багатьох роботах акцентується увага на важливості планування інновацій у формуванні стійких бізнес-процесів. Крім того, порівняльний аналіз різних підходів до реалізації стійкого розвитку свідчить про необхідність впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 14001, для зменшення негативного впливу на довкілля. В результаті дослідження наукових підходів авторів виявлено, що наведені теоретичні й методичні аспекти, вимагають узагальнень, систематизації й удосконалення.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення та удосконалення науково-методичних засад особливостей планування стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів та визначення рекомендацій стосовно покращення процесу стратегічного планування для досягнення стійкого розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування стійкого розвитку підприємства стає необхідністю через посилення ступеня невизначеності середовища його функціонування, зростаючий вплив екологічних вимог, зміни в очікуваннях споживачів і підвищену увагу до соціальної відповідальності бізнесу. У цьому контексті стратегії планування стійкого розвитку мають адаптуватися до умов конкретних галузей та підприємств, щоб забезпечити ефективне управління ресурсами, зменшити екологічний вплив та підвищити довіру зацікавлених сторін.

Проаналізувавши сучасні підходи до визначення стратегічного планування було сформовано його визначення, під яким слід розуміти систематичний процес, який зосереджений на досягненні довгострокових цілей підприємства. Він передбачає визначення ключових цілей, створення планів їх реалізації та розподіл ресурсів для досягнення результатів. Важливою частиною цього процесу є оцінка внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов, що можуть вплинути на діяльність підприємства. На основі цього аналізу формується стратегія, яка допомагає організації адаптуватися до змін, зменшувати ризики та використовувати нові можливості. Стратегічне планування забезпечує гнучкість та ефективність організації в умовах конкурентного середовища. Водночас, стійкий розвиток можна визначити як підхід до розвитку, який забезпечує задоволення потреб сучасного суспільства без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Він передбачає збалансування економічних, екологічних та соціальних інтересів, зокрема, зменшення негативного впливу на довкілля, підтримку соціальної справедливості та забезпечення довготривалої економічної ефективності. Зв'язок між плануванням і стійким розвитком проявляється в тому, як підприємства інтегрують економічні, екологічні та соціальні цілі в свої довгострокові стратегії. Інтеграція цих аспектів не тільки сприяє корпоративній відповідальності та підтримці довкілля, але й може забезпечити стійке джерело конкурентної переваги. Підприємства, які використовують планування для впровадження стійкого розвитку, здатні краще реагувати на зовнішні зміни,

знижувати операційні витрати через ефективне управління ресурсами та підвищувати лояльність споживачів через демонстрацію своєї відданості суспільним та екологічним цінностям [7].

Саме тому, взаємозв'язок між стратегічним плануванням та стійким розвитком може бути розглянутий як двосторонній процес, де стратегічне планування забезпечує інструментарій для досягнення стійкості, а стійкий розвиток стимулює інновації та покращує стратегічне бачення організації.

Для досягнення стійкості підприємства планування має враховувати сучасні виклики, а також інтегрувати підходи, що забезпечують баланс між економічними результатами та відповідальністю перед суспільством і навколишнім середовищем. Зокрема, промислові підприємства потребують вдосконалення існуючих стратегій для ефективного управління ресурсами, оптимізації процесів та зниження впливу на екосистему [1].

Наприклад, на підприємстві ПрАТ «Оболонь» для досягнення стійкості реалізовано вдосконалення системи стратегічного планування, що передбачає координацію між підрозділами, підвищення адаптивності до ринкових умов і впровадження інноваційних рішень для зменшення витрат. Це удосконалення забезпечує гнучкість в управлінні стратегічними цілями, водночас підвищуючи прозорість використання ресурсів надаючи можливість для моніторингу прогресу.

Ефективність системи планування залежить від узгодженості управлінських та організаційних процесів. Промислові підприємства, як правило, характеризуються великою кількістю підрозділів, що потребують координації для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Узгодження фінансових, екологічних та соціальних компонентів в рамках стратегії дозволяє досягати балансу між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю [2].

В табл. 1 представлено стратегічний план дій для реалізації ініціатив стійкого розвитку на прикладі підприємства ПрАТ «Оболонь», який включає етапи від планування до контролю виконання.

Таблиця 1. Стратегічний план дій реалізації ініціатив удосконаленого стійкого розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь»

Етап 1: Планування та підготовка	1.1. Проведення аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища для визначення пріоритетів розвитку
	1.2. Розробка детальних планів для кожної ініціативи з визначенням відповідальних осіб
	1.3. Затвердження бюджету та формування графіка реалізації стратегічних заходів
Етап 2: Комунікація та обговорення	2.1. Організація зустрічей з керівництвом для узгодження цілей та пріоритетів стратегії
	2.2. Проведення консультацій із зацікавленими сторонами для отримання їхньої підтримки
	2.3. Створення комунікаційних каналів для інформування та отримання зворотного зв'язку
Етап 3: Навчання та розвиток	3.1. Проведення тренінгів для персоналу з нових процесів та технологій
	3.2. Розробка програм розвитку для підвищення кваліфікації та лідерських навичок
	3.3. Залучення зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих навчальних заходів
Етап 4: Впровадження та реалізація	4.1. Запуск першочергових ініціатив відповідно до затверджених планів
	4.2. Інтеграція нових процесів у повсякденну діяльність підприємства
	4.3. Контроль виконання заходів з регулярним звітуванням про прогрес
	4.4. Координація між підрозділами для забезпечення узгодженого виконання стратегії
Етап 5: Оцінка та коригування	5.1. Регулярний моніторинг досягнутих результатів та порівняння з плановими показниками
	5.2. Виявлення проблемних зон та розробка заходів для їх усунення
	5.3. Внесення коректив у плани для підвищення ефективності реалізації
Етап 6: Закріплення змін	6.1. Інтеграція успішних ініціатив у внутрішні стандарти підприємства
	6.2. Проведення підсумкових зустрічей для обговорення результатів та обміну досвідом
	6.3. Розробка механізмів підтримки культури постійних удосконалень на підприємстві
	6.4. Підготовка та презентація звіту про досягнення цілей стійкого розвитку ключовим стейкхолдерам

Джерело: розроблено автором.

Формування стратегії стійкого розвитку промислового підприємства включає розробку напрямків, що охоплюють економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Для досягнення цієї мети необхідно провести глибокий аналіз як внутрішніх можливостей компанії, так і зовнішніх загроз. Стратегія, що інтегрує принципи стійкого розвитку, дозволяє підприємству

забезпечити довготривалу конкурентоспроможність, водночас зберігаючи відповідальність перед природою та суспільством.

На продемонстрованому прикладі компанії «Оболонь» можна побачити, як промислове підприємство впроваджує принципи стійкості. Основними стратегічними напрямками є зменшення вуглецевих викидів, впровадження системи екологічного моніторингу та інтеграція енергоефективних рішень. Промислові підприємства можуть адаптувати ці підходи у своїх умовах, модернізуючи обладнання та оптимізуючи споживання енергії, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню екологічного сліду.

Також важливою частиною стратегії є підтримка соціальних ініціатив, зокрема інвестування в розвиток місцевих громад, поліпшення умов праці та забезпечення гендерної рівності. Промислові підприємства мають можливість впливати на соціальний клімат у регіоні, де вони функціонують, сприяючи підвищенню рівня життя місцевих громад та зміцненню власного бренду.

Для досягнення цілей стійкого розвитку важливо не тільки розробити стратегію, але й забезпечити її ефективне впровадження та моніторинг. Промислові підприємства повинні використовувати комплексний підхід до реалізації стратегічних ініціатив, що передбачає інтеграцію управлінських інструментів, таких як SWOT-аналіз, аналіз вигод і витрат (CBA) та аналіз сценаріїв для обґрунтування рішень.

Процес управління стратегічними ініціативами на підприємстві включає визначення конкретних SMART-цілей для кожного напрямку. SMART-цілі дозволяють підприємству формулювати завдання, які є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі, що полегшує моніторинг виконання стратегічних ініціатив і підвищує ефективність управління [3].

На рис. 1 представлена сучасна модель процесу стратегічного планування стійкого розвитку підприємства, включаючи всі етапи від аналізу до моніторингу виконання.

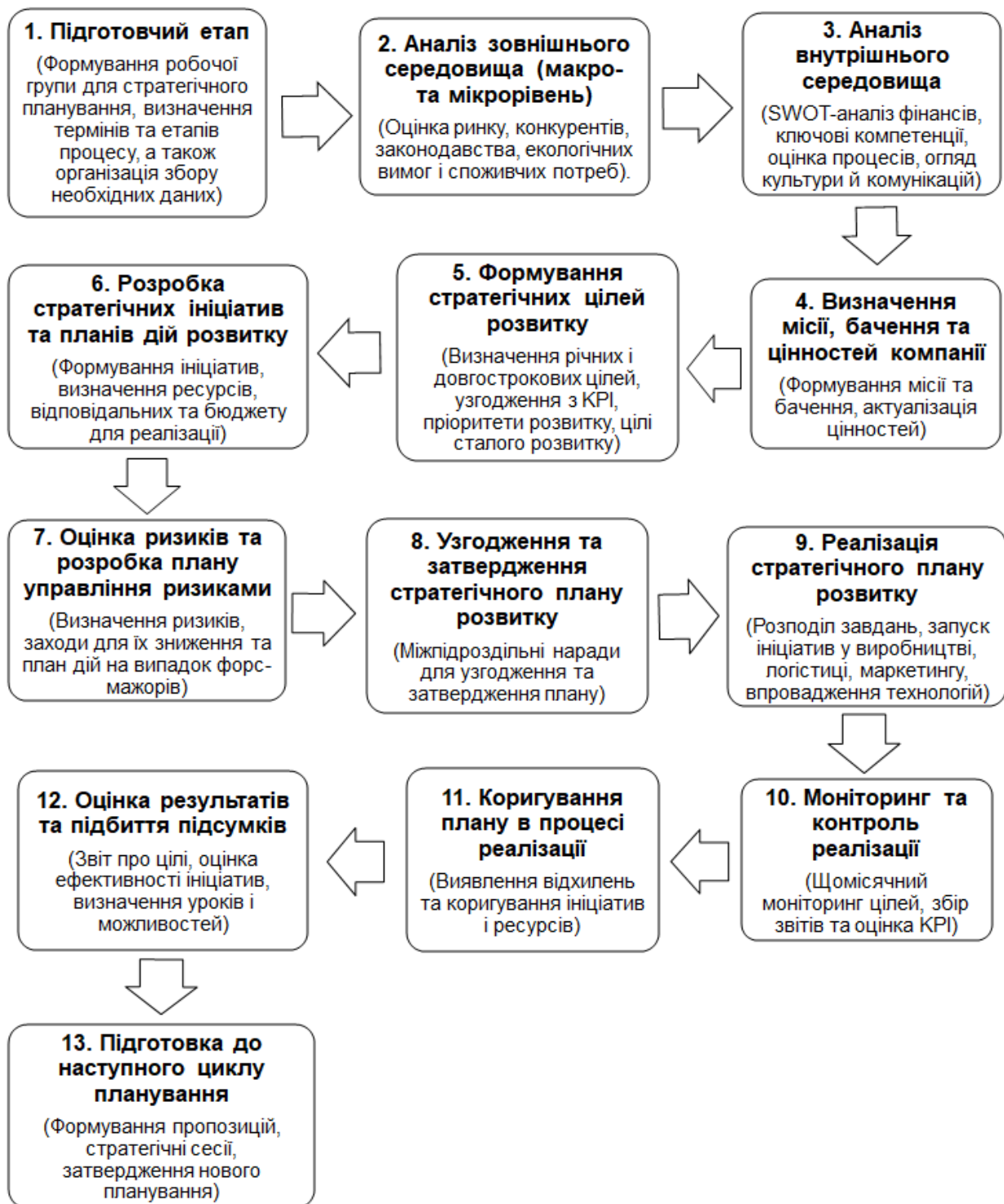


Рис. 1. Процес стратегічного планування стійкого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

Стійкий розвиток промислових підприємств вимагає інтеграції екологічних, соціальних та економічних аспектів у загальну стратегію. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише досягати фінансових цілей, але й відповідати на глобальні виклики, що стосуються збереження природних

ресурсів, зниження викидів та покращення умов праці. Промислові підприємства стикаються з потребою зменшення вуглецевого сліду та скорочення відходів, що підвищує важливість екологічної складової в їхній діяльності.

Наприклад, компанія «Оболонь» в рамках своєї стратегії стійкого розвитку інтегрує екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення споживання енергії та переробку вторинної сировини. Це включає впровадження системи автоматичного контролю викидів на виробничих лініях та поступове збільшення частки відновлюваних джерел енергії. Такі заходи можуть бути використані іншими промисловими підприємствами як зразок для підвищення екологічної ефективності та відповідності міжнародним стандартам [3].

Соціальна складова стратегічного планування охоплює заходи з поліпшення умов праці, мотивації співробітників, дотримання прав людини та корпоративної соціальної відповідальності. Для промислових підприємств це означає створення безпечних і комфортних умов праці, розвиток системи мотивації та залучення працівників до процесу удосконалення. Впровадження таких ініціатив не лише сприяє підвищенню продуктивності, але й формує позитивний імідж компанії як соціально відповідального бізнесу.

В табл. 2 представлені ключові показники ефективності (KPI), які можуть використовуватися для контролю реалізації стратегії стійкого розвитку на підприємстві [3]. Ці показники дозволяють оцінити власну ефективність, що дозволяє своєчасно виявляти та коригувати відхилення в досягненні стратегічних планів.

Впровадження стратегічних ініціатив для досягнення стійкого розвитку потребує чіткого розподілу відповідальності та ефективної системи контролю за прогресом. Важливим інструментом у цьому процесі є система моніторингу та оцінки результатів на основі KPI, яка дозволяє

відслідковувати виконання завдань на кожному етапі та вносити необхідні корективи.

Таблиця 2. Ключові показники ефективності для контролю реалізації стратегії стійкого розвитку промислових підприємств

№	Назва КРІ	Формула розрахунку	Вплив на стійкий розвиток
1	Операційна рентабельність (Operating Profit Margin)	(Операційний прибуток / Чистий дохід) * 100%	Відображає ефективність операційної діяльності та здатність підтримувати прибутковість у довгостроковій перспективі.
2	Частка переробленої упаковки (Recycling Rate)	(Перероблена упаковка / Загальний обсяг використаної упаковки) * 100%	Сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищує ефективність ресурсокористування.
3	Зменшення викидів парникових газів (GHG Emissions Reduction)	((Викиди базового року – Викиди звітного року) / Викиди базового року) * 100%	Допомагає контролювати внесок підприємства у зменшення викидів парникових газів та відповідність екологічним стандартам.
4	Рівень задоволеності працівників (Employee Satisfaction Rate)	(Кількість задоволених працівників / Загальна кількість працівників) * 100%	Показує рівень мотивації та задоволення працівників, що впливає на продуктивність і стабільність команди.
5	Частка жінок на керівних посадах (Women in Leadership Roles)	(Кількість жінок на керівних посадах / Загальна кількість керівних посад) * 100%	Відображає успіхи підприємства у забезпеченні гендерної рівності та створенні інклюзивного середовища.
6	Енерго-ефективність виробництва (Energy Efficiency)	Вироблений обсяг продукції / Використана енергія (кВт·год)	Показник енергоефективності сприяє зниженню витрат та мінімізації екологічного впливу виробництва.
7	Інвестиції в дослідження та розвиток (R&D Investment Ratio)	(Інвестиції в R&D / Загальний дохід) * 100%	Демонструє рівень інноваційності підприємства, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.
8	Соціальні інвестиції (Social Investment Ratio)	(Соціальні інвестиції / Загальний дохід) * 100%	Відображає соціальну відповідальність компанії та її внесок у розвиток місцевих громад.

Джерело: складено на основі [4-6].

Промислові підприємства можуть створити команди для моніторингу ключових напрямків стратегії, зокрема екологічного, соціального та економічного. Це дозволить забезпечити повну відповідність дій підприємства стратегічним цілям та оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов. ПрАТ «Оболонь», наприклад, застосовує КРІ для моніторингу

енергоефективності, рівня рентабельності та ступеня задоволеності працівників, що забезпечує контроль над виконанням стратегічних ініціатив та створює додаткову мотивацію для персоналу.

Залучення інструментів Business Intelligence та ERP-систем для автоматизації моніторингу дозволяє промисловим підприємствам підвищити точність оцінки результатів, полегшити аналіз даних та покращити координацію між підрозділами. Такі технології забезпечують прозорість процесів управління, а також своєчасний доступ до інформації, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, планування стійкого розвитку промислових підприємств є необхідною умовою для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, адаптивності до змінних умов ринку та соціальної відповідальності перед суспільством і довкіллям. Інтеграція економічних, екологічних та соціальних цілей у стратегію підприємства дозволяє досягти балансу між комерційними інтересами та потребами суспільства, що підвищує довіру до компанії з боку споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Стратегічний план дій для реалізації ініціатив стійкого розвитку на прикладі підприємства ПрАТ «Оболонь» демонструє можливість досягнення стійкості завдяки комплексному підходу, що охоплює екологічні інновації, підвищення енергоефективності, покращення умов праці та активну участь у соціальних ініціативах.

Впровадження системи SMART-цілей та використання KPI дозволить здійснювати якісний контроль за реалізацією стратегічних ініціатив, забезпечуючи своєчасне коригування дій.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі охоплюють розвиток методики оцінки ефективності стійкого розвитку з урахуванням галузевих особливостей промислових підприємств, вдосконалення інструментів цифрового моніторингу та впровадження нових екологічно орієнтованих технологій. Крім того, цікавою є розробка підходів до інтеграції стратегії

стійкого розвитку у різних типах промислових організацій, що враховуватиме їхні специфічні виробничі та соціальні особливості. Подальше вивчення цих аспектів сприятиме формуванню ефективних моделей розвитку підприємств у сучасному динамічному середовищі.

Література

1. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5>
2. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
3. Офіційний вебсайт компанії ПрАТ «Оболонь» «Історія розвитку, структура виробничих потужностей та відкрита звітністю». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Піскова Ю. «Що таке KPI? Детально про ключові показники ефективності». *Appointer*. 2024. URL: <https://appointer.ua/blog/kpi-csho-tse-detalno-pro-ki-pi-iy-key-performance-indicators/> (дата звернення: 25.10.2024).
5. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (KPI) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26–27. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d806692e-513f-4de3-b603-6b1027d268f8/content> (дата звернення: 28.10.2024).
6. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. №6(74). URL: https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/НАУ_№6_%2874%292019_ч.2-стор.160-167.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
7. Vagasi M. «Integration of the sustainability concept into strategy and marketing». *Periodica Polytechnica. Soc. Man. Sci.* 2004. Vol. 48. № 2. P. 245–260.
8. Таран-Лала О. М., Сухорок К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

References

1. Skopenko, N.S. and Kohut, O.O. (2022), “Theoretical and practical aspects of ensuring the sustainable development of enterprises in modern conditions”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 7 september 2024).
2. Pylypenko, S.M. (2020), “Strategic management of the enterprise based on the concept of sustainable development”, *Economy and society*, [Online], vol. 21, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33/32> (Accessed 20 october 2024).
3. The official website of PJSC “Obolon” (2024), “The history of development, the structure of production facilities and open reporting“, available at: <https://obolon.ua/ua> (Accessed 10 october 2024).
4. Piskova, J. (2024), “What are KPIs? Detailed information on key performance indicators”, *Appointer*, [Online], available at: <https://appointer.ua/blog/kpi-csho-tse-detalno-pro-ki-pi-iy-key-performance-indicators/> (Accessed 25 october 2024).
5. Lavrenenko, V.V. (2010), “The concept of key performance indicators (KPI) in enterprise management”, *Strategy of economic development of Ukraine*. [Online], vol. 26-27, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d806692e-513f-4de3-b603-6b1027d268f8/content> (Accessed 28 october 2024).
6. Tsalko, T.R. and Nevmerzhitska, S.M. (2019), “A system of key performance indicators as a key to effective management of business processes in the company”, *Economics and enterprise management*. [Online], vol. 6 (74), available at: https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/HAY_№6_%2874%292019_ч.2-стоп.160-167.pdf (Accessed 15 october 2024).
7. Vagasi, M. (2004) “Integration of the sustainability concept into strategy and marketing”, *Periodica Polytechnica. Soc. Man. Sci.*, vol. 48, no. 2, pp. 245–260.
8. Taran-Lala, O. M. and Sukhorok, K. V. (2021), “Features of strategic enterprise management”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 25, available at: <https://economyandsociety.in.ua/> (Accessed 21 May 2024).