

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. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.118>

УДК 338.24:334.722

A. A. Tyurina,

к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,

Національний університет біоресурсів і природокористування України;

доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0894-8897>

O. S. Skibitskiy,

аспірант,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4278-450X>

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

A. Tiurina

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and International Activity,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine;

Associate Professor of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

O. Skibitskiy

Postgraduate Student,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

APPROACHES TO MANAGING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESSES

У статті обґрунтовано важливість сталої трансформації суб'єктів малого бізнесу в Україні як ключової вимоги сьогодення, що відкриває нові ринкові можливості. Визначено, що сталий розвиток є об'єднавчою платформою для трансформаційних перетворень, а для малих підприємств – це шлях до підвищення конкурентоспроможності, доступу до інвестицій та формування позитивної репутації. Систематизовано та проаналізовано ключові підходи до управління сталим розвитком, адаптованих до специфіки та обмежених ресурсів малого бізнесу. Зокрема виділено такі підходи, як бізнес-концепція потрібного результату, інтеграція соціальної відповідальності, проєктний (інноваційний) підхід, цифрова трансформація, а також концентрація на ESG-критеріях. Виділено особливості малого бізнесу, зокрема гнучкість, інноваційність, персоніфікація, що впливають на менш формалізовані управлінські рішення. Запропоновано інструментарій управління, що включає звітність зі сталого розвитку, стале партнерство, цифровізацію діяльності, сталі ціннісні пропозиції і моделі, адаптацію міжнародного досвіду.

The article highlights the importance of sustainable transformation of small businesses in Ukraine as a core requirement of modern times. It was noted that in 2024, the Cabinet of Ministers of Ukraine adopted the 'Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-sized Enterprises for the Period by 2027,' so the sustainable development of SMEs is a priority task at the government level. It is determined that sustainable development is a unifying platform for transformational changes, and for small businesses, it is a path to increasing competitiveness, accessing investments, and building a positive reputation. International trends in the sustainable development of the business environment are considered. It is proven that sustainable business development, along with challenges, opens up new market opportunities. Key approaches to managing the sustainable development of SMEs, adapted to the specifics and limited resources of small businesses, are systematised and analysed.

Therefore, the core task of managing the sustainable development of small businesses is to balance the economic, social, and environmental goals of the company, taking into account current needs and future challenges. The following approaches are highlighted: the triple bottom line business concept, integration of social responsibility, project (innovative) approach, digital transformation, and focus on ESG criteria. According to the CSRD Directive, small and medium-sized enterprises whose securities are admitted to trading on a regulated market will be required to submit sustainability reports in addition to traditional financial reports from 2029. The features of small businesses, such as flexibility, innovation, and personalisation, which influence less formalised management decisions in the process of sustainable transformation, are highlighted. A management toolkit is proposed, which includes sustainable development reporting, sustainable partnerships, digitalisation of activities, sustainable value propositions & business models, and adaptation of international experience.

Ключові слова: *сталий розвиток, управління сталим розвитком, малий бізнес, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, потрійний результат, МСБ, стала трансформація, цифровізація.*

Keyword: *sustainable development, managing the sustainable development, small businesses, ecological responsibility, social responsibility, triple bottom line, SME, sustainable transformation, digitalization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Трансформаційні зміни з метою забезпечення сталого розвитку є ключовим завданням останніх десятиліть. Ці зміни охоплюють без виключень усіх суб'єктів бізнес-середовища – корпорації, уряди, малий і середній бізнес, споживачів.

30 вересня 2019 року Президент України підписав указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», в якому підтримав забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку та результатів їх

адаптації з урахуванням специфіки розвитку України [1]. Адаптовані цілі слугують орієнтирами при розробленні та реалізації нових проєктів у різних галузях економіки з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.

Цілі Сталого Розвитку слугують об'єднавчою платформою для трансформаційних перетворень у всьому світі. Надзвичайно важливим є й сталий розвиток суб'єктів малого бізнесу, оскільки вони забезпечують конкурентне ринкове середовище та здатні швидше реагувати на актуальні проблеми споживачів і суспільства. Найбільш пріоритетними цілями сталого розвитку ООН для забезпечення сталого розвитку економіки України є: сприяння прогресивному інклюзивному економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; створення сталої інфраструктури, сприяння всебічній та сталій індустріалізації та інноваціям; подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування та сприяння сталому розвитку сільського господарства [2].

Реалізація цілей сталого розвитку передбачає формування системи дієвого інституційного забезпечення, виваженої інтеграційної і галузевої політики, єдиних підходів до підвищення рівня якості життя населення сьогодні та у майбутньому. У свою чергу підвищення конкурентоспроможності підприємств базується на засадах мобілізації їх внутрішніх ресурсів для створення раціональної структури виробництва, покликаної мінімізувати або усунути негативні наслідки для майбутніх періодів та отримати мінімальні відхилення від сучасних тенденцій розвитку, забезпечуючи зростання прибутків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Раціональне використання та відновлення природних ресурсів, відповідальне ставлення до стейкхолдерів у контексті проблеми формування соціально-економічних механізмів для сталого розвитку бізнесу займає важливе місце в сучасних дослідженнях тисяч вчених по всьому світу. Так, Башлай С., Герасимчук З., Домарадзька Г., Красовська Г., Смирнова І., Сахарук Т., Тимошенко М. вивчають сталий

розвиток на рівні держави та громад. Ряд українських вчених, зокрема Байдала В., Бутенко В., Деліні М., Єрмаков О., Ковтун О., Купалова Г., Нагорний В., Рубан О., Тюріна А., Файчук О. досліджують підходи до впровадження принципів сталого розвитку на рівні підприємств.

Поряд з тим, немає єдиного підходу до визначення концепції сталого розвитку. Варіативність підходів у першу чергу пояснюється багатогранністю тих напрямів, процесів і сфер, які підлягають сталій трансформації. Тож, на думку Башлая С. та Нагорного В., кожен вчений при дослідженні сталого розвитку має своє визначення цього поняття з акцентом на ті чи інші аспекти, що пов'язані зі специфікою об'єкта дослідження [3].

У тім найбільш поширене визначення сталого розвитку наведене у доповіді «Наше спільне майбутнє» [4], як «розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби». Інше популярне визначення представлено на сайті Організації Об'єднаних Націй (ООН), де сталий розвиток визначено як підхід до економічного планування, який спрямований на сприяння економічному зростанню при збереженні якості навколишнього середовища для майбутніх поколінь [5].

Попри свою величезну популярність, концепція сталого розвитку і досі потребує адаптації та пошуку підходів до впровадження у кожній сфері бізнесу, у кожній країні з урахуванням поточного стану, обраних стратегій та потреб суспільства і ринку. Крім того її застосування в багатьох випадках є доволі складним, оскільки результати довгострокового аналізу сталого розвитку залежать від конкретних ресурсів, на яких зосереджена увага.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація та аналіз ключових підходів до управління сталим розвитком з урахуванням специфіки та обмежених ресурсів суб'єктів малого бізнесу в Україні. Для реалізації мети ми зосередимося на наступних завданнях:

- проаналізувати міжнародні тренди, виклики та можливості, з якими стикається малий бізнес на ринку при переході до сталого розвитку;

- систематизувати існуючі підходи та інструменти управління сталим розвитком бізнесу, адаптовані до малих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародні організації, включаючи ООН, ОЕСР, Європейський Союз та ін., активно підтримують комерційні зусилля компаній щодо підвищення своїх соціальних та екологічних зобов'язань. Результатом, як правило, є стійкий розвиток компанії та суспільна важливість їх добровільних зусиль та ініціатив. Успішні компанії все більше усвідомлюють взаємозв'язок між екологічними, соціальними та економічними проблемами. З 2006 року в Україні створена локальна мережа Глобального договору, яка на сьогодні об'єднує 135 учасників - від великих міжнародних та українських компаній до малих та середніх компаній, а також неурядових організацій, академічних установ, торгових асоціацій тощо [6]. На рис. 1. зображено кількість українських компаній, що приєдналися до Глобального договору ООН протягом 2015-2024 років, у тому числі суб'єктів малого та середнього бізнесу.

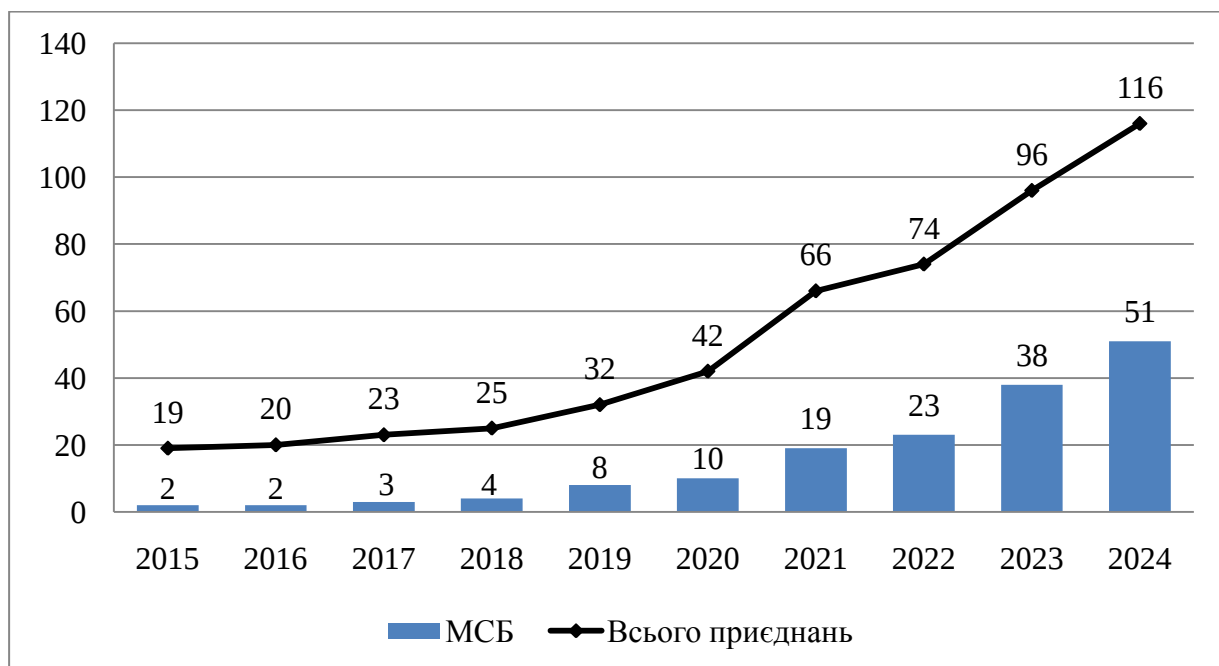


Рис. 1. Кількість українських компаній, які приєдналися до Глобального договору ООН.

Джерело: побудовано автором на основі даних [6].

Посилення в останні роки тенденції до приєднання пов'язане зі зростаючими очікуваннями компанії щодо трансформації комерційної вартості. Поряд з тим, активне приєднання до договору саме суб'єктів малого та середнього бізнесу розпочалося з 2019 року, до 2018 року підписантами було лише кілька таких підприємств. Важливо зазначити, що після приєднання компанії зобов'язані щороку подавати звіт про прогрес зі сталого розвитку, демонструвати, що було зроблено протягом року, в іншому випадку договір розривається.

Дослідження 2020 EY Climate Change and Sustainability Services (CCaSS) інституціональне опитування інвесторів свідчить, що інформація щодо екологічної, соціальної відповідальності та сталого управління сьогодні має фундаментальне значення при прийнятті інвестиційних рішень [7]. Інвестори відзначають перехід до більш суворої оцінки нефінансової діяльності компаній та демонструють прагнення отримати повне уявлення про створення та вимірювання довгострокової цінності компаній на засадах сталого розвитку. Для українського малого бізнесу доступ до міжнародних грантових програм і інвестицій надзвичайно важливий, тож зміна вимог інвесторів безпосередньо стимулює до пошуку сталих практик.

Суттєвий вплив на торгівлю та економічну співпрацю з ЄС сьогодні має реалізація політик у рамках Європейського зеленого курсу [8]. Що ставить перед українським бізнесом ряд викликів, але також відкриває нові можливості такі як: зростання попиту на екологічно чисту продукцію, збільшення обсягів експорту в ЄС, підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу [9].

Основним аспектом підвищення корпоративної ефективності є стратегічне бачення майбутнього. Базуючись на міжнародному досвіді, впровадження місцевих стратегій сталого розвитку у компаніях може заощадити до 40% витрат на просування продукції або послуг та, як наслідок, покращить їх прибутковість та конкурентоспроможність.

Світові тренди також вказують на прямий зв'язок сталого розвитку та репутації компаній і споживчими вподобаннями. Згідно досліджень Інституту репутації Global RepTrak 100 у 2018 році ключовими чинниками, що мають максимальний вплив на корпоративну репутацію були якість продуктів і послуг (20,5%), управління (15,0%), корпоративну культуру (14,4%) [10]. У звіті 2023 року зазначено, що статистична кореляція між ESG score та репутацією компанії – 0,86, довірою компанії – 0,85, рекомендацією продукції/послуги – 0,83 та готовністю придбати продукт/послугу – 0,78 відповідно [10]. Тож, коли сталий розвиток компанії має явний вплив на різноманітні репутаційні аспекти, трансформація діяльності відповідно до цілей сталого розвитку може мати вирішальне значення для покращення іміджу компанії та зростанні відгуку громадськості надалі.

Опитування PWC Consumer Intelligence Series 2021 стверджує, що 83% споживачів хочуть, щоб бізнес відігравав ще більшу роль у прискоренні прогресу в питаннях сталого розвитку і формував найкращі практики екологічної та соціальної відповідальності. Крім того, згідно з дослідженням 86% співробітників вважають за краще підтримувати або працювати в компаніях, які поділяють їхні цінності та виявляють турботу про добробут персоналу [11].

Тож, аналіз міжнародного досвіду та української практики підтверджують, що стала трансформація малого бізнесу – це вимога сьогодення, яка поруч з викликами переходу відкриває і нові ринкові можливості для амбасадорів сталого розвитку.

Поруч з тим у науковій літературі відсутнє специфічна концепція сталого розвитку суб'єктів малого бізнесу, але до МСБ можна застосувати традиційні підходи. Так, один з найпоширеніших – це бізнес-концепція потрійного результату, згідно з якою компанії повинні брати на себе зобов'язання вимірювати свій соціальний та екологічний вплив, а не лише зосереджуватися на підвищенні прибутковості чи бізнес результатів [12; 13]. Цей підхід ще називають триєдиним, оскільки саме поєднання трьох

компонентів соціальної, екологічної і економічної здатне забезпечити сталий розвиток бізнесу. У свою чергу у малому бізнесі за браком ресурсів ці три виміри часто інтегруються через прагматичні цілі – оптимізація витрат, формування лояльності до компанії чи створення нової ціннісної пропозиції для споживача.

Традиційним шляхом імплементації принципів сталого розвитку в діяльність українських компаній є інтеграція соціальної відповідальності в систему управління підприємства [12]. Соціальна компонента орієнтована на співробітників, споживачів, громаду та дозволяє досягти спершу подвійного результату, а на наступному етапі долучити екологічну частину, яка, у свою чергу, включає практики сталого управління відходами та викидами виробництва, ощадного управління ресурсами тощо. Крім того, такий підхід дозволяє зміцнити репутацію компанії, налагодити нові зв'язки та закумуляувати ресурси необхідні для потрійного переходу.

З іншого боку до управління сталою трансформацією малого бізнесу можна застосовувати проєктний підхід, сприймаючи такий перехід, як інноваційний проєкт з проходженням етапів оцінки, планування, впровадження, моніторингу та адаптації підприємства і всіх стейкхолдерів до нових сталих практик [14]. Тоді сталий розвиток МСБ варто розглядати як процес постійної адаптації та впровадження технологічних, організаційних чи бізнес інновацій, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зовнішні екологічні та соціальні виклики. Такий підхід доречно використати як для діючих підприємств, трансформуючи бізнес-процеси поетапно, так і для новостворених чи стартапів.

В останні роки для українського малого бізнесу важливим напрямом його сталого розвитку є цифровізація. Не зважаючи на війну у 2024 році Кабінет міністрів України ухвалив «Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» [15]. Для встановлення сталого процесу цифрової трансформації, в малих і середніх підприємствах необхідно застосовувати комплексний

підхід, який передбачає інтеграцію принципів екологічної та соціальної стійкості в основу стратегії диджиталізації. Важливо враховувати, що при такому підході керівники вищої ланки та зацікавлені сторони відіграють вирішальну роль у встановленні сталих політик, ефективних каналів комунікації, чітко визначених структур управління та використанні системних технологій для обміну інформацією [16].

Цікавою є думка, Ковтун О., Гопки М., Грищенко А., які пропонують розглядати управління сталим розвитком бізнесу через дотримання ESG критеріїв і формування довгострокової нефінансової вартості компанії [17; 18]. При такому підході компанія концентрується на формуванні унікальної сталої ціннісної пропозиції, зміцненню конкурентних позицій та підвищенні інвестиційної привабливості через впровадження етичних, екологічних та соціальних практик на всіх рівнях управління. Цей підхід дозволяє створити нові можливості для МСБ – доступ до сталого фінансування, охоплення нового ринкового сегмента (сталих споживачів), перспективи виходу на європейський ринок. Поряд з тим він є доволі персоніфікованим, оскільки відображає цінності власників та топ-менеджменту компанії. Окрім того, такий підхід обґрунтовано і новими стандартами нефінансової звітності, зокрема Директивою CSRD [18]. Так, малі та середні підприємства, цінні папери яких допущені до торгів на регульованому ринку капіталу, з 2029 року зобов'язані будуть крім традиційної звітності подавати звітність зі сталого розвитку.

Немашкало К., Хахалев Д., Мануйлов О. виділяють чотири ключові підходи до управління сталим розвитком підприємства - інтегрований, інноваційний, ризикоорієнтований та управлінський [19]. Так, інтегрований підхід до управління передбачає узгодження всіх процесів, функцій і завдань в єдину цілісну систему з урахуванням триєдиного результату. Інноваційний підхід базується на пошуку і розвитку нових технологій, процесів і продуктів для вирішення актуальних екологічних, соціальних та управлінських проблем. У свою чергу ризикоорієнтований підхід передбачає виявлення,

оцінку та управління ризиками, що впливають на діяльність підприємства з метою пошуку загроз і можливостей для сталого розвитку. Управлінський підхід до сталого розвитку бізнесу концентрується на розробці механізмів взаємодії екологічних, соціальних та економічних цілей компанії, формуванні довгострокових стратегій сталого розвитку.

Тож, систематизація різних підходів до управління сталого розвитку та оцінка ринкових загроз і можливостей дозволила нам виділити наступні інструменти управління сталим розвитком малого бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1. Управління сталим розвитком малого бізнесу через інструментарій

Інструменти	Сутність
Системи управління сталим розвитком	Підприємства впроваджують інтегровані системи управління на основі змін показників, переходять від проєктної до програмної діяльності, застосовуючи принципи сталого розвитку
Звітність зі сталого розвитку та верифікація	Підприємства формують та оприлюднюють нефінансову звітність на основі системного підходу відповідно до рекомендацій CSRD та з дотриманням ESG критеріїв
Партнерство з групами впливу	Підприємства долучаються до розв'язання проблем соціального та екологічного значення завдяки об'єднанню фінансових, людських та адміністративних зусиль
Сталі ціннісні пропозиції та моделі	Підприємства, співпрацюючи з неурядовими організаціями, в рамках програм сталого партнерства створюють нові продукти та послуги, вирішуючи при цьому соціальні та екологічні проблеми
Адаптація міжнародних практик до українського ринку	Підприємства впроваджують найкращі міжнародні практики сталого розвитку, які є придатними та актуальними для українського ринку
Цифровізація діяльності	Підприємства інтегрує та автоматизує всі ключові бізнес-процеси компанії, впроваджує програмні рішення, які сприяють доступу до даних, швидкості опрацювання запитів та оптимізації ресурсів.

Джерело: узагальнено автором.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Сталий розвиток передбачає не лише досягнення фінансових результатів діяльності підприємства, а й відповідальне ставлення до стейкхолдерів, підтримку суспільства, мінімізацію негативних впливів на довкілля та створення нової сталої цінності для споживачів. Тож, ключовим завданням управління сталим розвитком суб'єктів малого бізнесу є збалансування

економічних, соціальних та екологічних цілей компанії з урахуванням поточних потреб і майбутніх викликів. Такі особливості МСБ як гнучкість, інноваційність, тісна співпраця з споживачами заради створення цінності та утримування конкурентних позицій на ринку впливають і на підходи до управління сталим розвитком компаній. Управлінські рішення в таких компаніях менш формалізовані та стандартизовані, часто залежать від особистих цінностей, етики та бачення власників чи керівника. Поряд з тим, є необхідність більш детально проаналізувати приведені підходи на практиці їх застосування українськими компаніями та сформулювати національні рекомендації для посилення сталого розвитку МСБ в Україні.

Література

1. Указ Президента України № 722/2019 «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». (2019, вересень). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 10.04.2025).
2. Національний звіт. Цілі сталого розвитку: Україна 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення 14.04.2025).
3. Башлай С. В., Нагорний В. В. Концепція сталого розвитку економіки України в умовах євроінтеграції. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 23-36. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.24.2021.2>.
4. Our Common Future Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations. 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата звернення 18.04.2025).
5. Sustainable development goals. United Nations. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (дата звернення 18.04.2025).
6. United Nations Global compact. Our Participants. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/> (дата звернення 15.05.2025).

7. How will ESG performance shape your future? EY. 2020. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-global-institutional-investor-survey-2020.pdf (дата звернення 10.05.2025).

8. The European Green Deal. Official website of European Commission. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення 12.05.2025).

9. Faichuk Oleksandr, Faichuk Olha, Golomsha Nataliia, Kosheva Anzhelika. Sustainable development of production and export of organic food in the context of climate action. AIP Conference Proceedings 2413, 040016. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0079155>.

10. Global RepTrak 100. Reputation Institute. URL: <https://www.reptrak.com/rankings/> (дата звернення 06.05.2025).

11. Consumer Intelligence Series 2021. PWC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html> (дата звернення 05.05.2025).

12. Байдала В., Єрмаков О., Тюріна А., Нагорний В. Нагорна О., Рубан О. Соціально-економічні виклики у контексті сталого розвитку аграрного бізнесу: монографія. Київ: Вид. «Нова столиця», 2023. 208 с.

13. Деліні М. М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрямки розвитку: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2017. 451 с.

14. Ліба Н., Турянчик Ю., Лендел М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. Сталий розвиток економіки, 2025. (2 (53), 329-334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>.

15. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. Верховної ради України: законодавство України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#n14> (дата звернення 03.06.2025).

16. Martínez-Peláez R., Escobar M.A., Félix V.G., Ostos R., Parra-Michel J., García V., Ochoa-Brust A., Velarde-Alvarado P., Félix R.A., Olivares-Bautista S., et al. Sustainable Digital Transformation for SMEs: A Comprehensive Framework for Informed Decision-Making. *Sustainability*. 2024; 16(11):4447. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16114447>.

17. Hopka M., Kovtun O. Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration. *Economics and Business Management*, 2024. 15 (3), 87-99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>.

18. Тюріна А. А., Грищенко А. О. ESG як нова парадигма оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2025. 14. С. 160-169. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.160>.

19. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 365-371. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>.

References

1. President of Ukraine (2019), Decree “On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (Accessed 10.04.2025).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), “National Report. Sustainable Development Goals: Ukraine”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (Accessed 14.04.2025).

3. Bashlaj S. V. and Nahornyj V.V. (2021), “The Concept of Sustainable Development of the Economy of Ukraine in the Context of European Integration”, *Problemy innovatsijno-investytsijnoho rozvytku*, vol. 24, pp. 23-36. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.24.2021.2>.

4. United Nations (1987), "Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development", available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Accessed 18.04.2025).
5. United Nations (2025), "Sustainable development goals", available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (Accessed 18.04.2025).
6. United Nations Global compact. (2025), "Our Participants", available at: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/> (Accessed 15.05.2025).
7. EY. (2020), "How will ESG performance shape your future?", available at: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-global-institutional-investor-survey-2020.pdf (Accessed 10.05.2025).
8. Official website of European Commission. (2025), "The European Green Deal", available at: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Accessed 12.05.2025).
9. Faichuk, O. Faichuk, O. Golomsha, N. and Kosheva, A. (2022), "Sustainable development of production and export of organic food in the context of climate action", AIP Conference Proceedings, vol. 2413, 040016. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0079155>.
10. Reputation Institute (2025), "Global RepTrak 100", available at: <https://www.reprtrak.com/rankings/> (Accessed 06.05.2025).
11. PWC (2021), "Consumer Intelligence Series", available at: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html> (Accessed 05.05.2025).
12. Bajdala, V. Yermakov, O. Tiurina, A. Nahornyj, V. Nahorna, O. and Ruban, O. (2023), Sotsial'no-ekonomichni vyklyky u konteksti staloho rozvytku ahrarnoho biznesu [Socio-economic challenges in the context of sustainable development of agribusiness], Nova stolytsia, Kyiv, Ukraine.
13. Dielini, M.M. (2017), Sotsial'no-ekonomichna vidpovidal'nist' pidpriemnytstva: teoriia, metodolohiia, napriamky rozvytku [Socio-economic

responsibility of entrepreneurship: theory, methodology, directions of development], DDMA, Kramators'k, Ukraine.

14. Liba, N. Turyanchyk, Yu. and Lendel, M. (2025), "Innovative strategies for business development in the post-war reconstruction of Ukraine: challenges of integration and the role of entrepreneurial activity", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol.2 (53), pp. 329-334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>.

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#n14> (Accessed 03.06.2025).

16. Martínez-Peláez, R., Escobar, M.A. Félix, V.G. Ostos, R. Parra-Michel, J. García, V. Ochoa-Brust, A. Velarde-Alvarado, P. Félix, R.A. and Olivares-Bautista, S. (2024), "Sustainable Digital Transformation for SMEs: A Comprehensive Framework for Informed Decision-Making", *Sustainability*. Vol. 16(11),4447. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16114447>.

17. Hopka, M. and Kovtun, O. (2024), "Features of implementation of ESG management criteria in Ukrainian agriculture in the context of global challenges and EU integration", *Economics and Business Management*, vol. 15 (3), pp. 87-99. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.87>.

18. Tiurina A.A. and Hryshchenko A.O. (2025), "ESG as a new paradigm for assessing the investment attractiveness of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 160-169. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.160>.

19. Nemashkalo, K.R., Khakhalev, D.O. and Manuylov, O.V. (2024), "Methodological approaches to managing sustainable development of an enterprise in conditions of instability", *Ukrainskyj zhurnal prykladnoji ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 365-371. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.