

DOI: 10.32347/2412-9933.2025.63.54-61

УДК 005

Бойко Євгенія Григорівна

Кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами,

<https://orcid.org/0000-0002-2000-4258>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Дяченко Юлія Володимирівна

Аспірант кафедри управління проектами,

<https://orcid.org/0000-0002-2128-5530>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Яковенко Валерій Борисович

Доктор технічних наук, професор кафедри машин і обладнання технологічних процесів,

<https://orcid.org/0000-0002-8759-8652>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою нестабільністю та швидкими змінами, через що особливої значущості набувають екологічні, соціальні та управлінські фактори. У зв'язку з цим, підприємства потребують нових стратегічних підходів, орієнтованих на забезпечення їхнього сталого розвитку. Традиційні управлінські методи вже не гарантують ефективності, тому виникає необхідність у формуванні інноваційних управлінських моделей, які сприятимуть економічній стійкості, екологічній відповідальності та соціальній справедливості. У статті аналізуються основні підходи до стратегічного управління сталим розвитком підприємства, що базуються на концепції відкритої економічної системи. Досліджено взаємозв'язок між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності компаній. Підкреслюється важливість переходу від моделі кругових потоків до інтеграції бізнесу в ширші соціальні й природні системи. Вивчено підходи до стратегічного планування, які дозволяють підприємствам не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й проактивно формувати майбутнє, використовуючи принципи генеративного навчання. У статті розглянуто концепцію потрійного критерію (Triple Bottom Line), яка дозволяє поєднувати фінансову ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Обґрунтовано необхідність зміни управлінських парадигм і переходу до стратегічного менеджменту, що враховує довгострокові перспективи сталого розвитку. Як інструмент для аналізу та прогнозування змін, запропоновано модель стратегічного кола уяви, за допомогою якого можна виявити нові можливості та оптимізувати управлінські рішення. У підсумку наголошується на важливості формування нового світогляду в управлінні, який враховує взаємозалежність економічних, екологічних і соціальних процесів. Сучасний стратегічний менеджмент потребує переосмислення взаємозв'язку між бізнесом, суспільством та природою. Генеративне навчання та стратегічний форсайт стають ключовими підходами, що дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й проактивно формувати майбутнє. Використання екологічно та соціально відповідальних практик забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств, сприяючи їхній інтеграції у глобальну екосистему та формуванню нового рівня стратегічного капіталу.

Ключові слова: стратегічне управління сталим розвитком; стале стратегічне управління; стратегічний менеджмент; сталий розвиток

Постановка проблеми

Сучасна підприємницька діяльність характеризується підвищеною нестабільністю та стрімкими трансформаціями, при цьому зростає значення екологічних, соціальних і управлінських аспектів. Це вимагає від підприємств впровадження гнучких підходів в управлінні та плануванні.

Основний виклик полягає у розробці стратегій, здатних забезпечувати їхній сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Традиційні методи управління не завжди дають бажаний результат, що підкреслює необхідність формування креативних інноваційних управлінських моделей для зміцнення економічної стійкості, підвищення екологічної відповідальності та сприяння соціальній справедливості.

У цьому контексті набуває актуальності дослідження шляхів забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, оскільки воно є основною ланкою економіки, діяльність якої сприяє матеріальному, соціальному та духовному прогресу ширших економічних і суспільних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Стратегічний менеджмент, як і всі бізнес-дисципліни, має глибоке коріння в традиційній економічній моделі, що визначає успіх організації через її фінансові результати. Компанія вважається успішною, коли здатна покривати витрати, збільшувати продажі та отримувати прибуток, і, навпаки, зазнає невдачі, якщо цього не відбувається. Це фундаментальне правило залишається актуальним і навряд чи зміниться в найближчому майбутньому, оскільки фінансова стабільність та ефективність завжди будуть ключовими факторами успіху. Дослідженням стратегічного управління підприємств та їх розвитком займалися багато вчених, серед них: Р. Каплан [1], Дж. Гамбл [2], М. Портер [3], В. Чан Кім [4], Дж. Коллінз [5], М. Гладуелл [6], Е. Генрі [7], М. Бутко [8], В. Савчук [9] та інші.

Проте, у сучасних умовах, коли питання сталого розвитку набувають дедалі більшого значення, а увага до збереження довкілля та соціальної відповідальності зростає, підприємства повинні генерувати фінансові результати способами, що сприяють добробуту суспільства та/або захищають природне середовище. Як і будь-яка важлива тенденція, зростаючий попит на сталі бізнес-практики уже знайшов відображення в академічному середовищі. У зв'язку з цим дослідники у сфері стратегічного менеджменту тепер зосереджені на розробці та аналізі стратегій, які не лише забезпечують фінансовий успіх компаній, а й враховують соціальні та екологічні аспекти розвитку. У цій сфері слід відзначити наступних науковців: Стед Дж. [10], Корвалья-Чаррі М. [11], Крагуль Ф. [12], Боголюбов В. [13], Бех В. [14] та інші.

Мета статті

Стаття має на меті вивчення теоретичних засад стратегічного управління сталим розвитком підприємства та розробку рекомендацій для його ефективного впровадження відповідно до концепції сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу

В економічній сфері люди приймають рішення як співробітники підприємств, що виробляють товари та послуги, чи як споживачі, що купують і

використовують ці продукти. Сукупність підприємств та споживачів формують економіку, яка охоплює цикл виробництва та споживання. З початку Промислової революції світогляд людства формувався на основі можливості і бажання безмежного економічного зростання. Це переконання стало основою глобальної віри в те, що зростання виробництва і споживання є позитивним фактором, незалежним від екологічних і соціальних наслідків. Валовий внутрішній продукт (ВВП) почав сприйматися як беззаперечний показник благополуччя, незважаючи на його реальну структуру. Сучасне суспільство вимірює особисте та соціальне благополуччя через призму економічного зростання. Основним принципом, що визначає стратегічні рішення протягом останніх 350 років, є модель економіки кругових потоків (рис. 1). У цій моделі ресурси перетворюються підприємствами на продукти та послуги, які купуються споживачами. Важливо, що ресурси рухаються в одному напрямку, а гроші – в іншому. Проблема цієї моделі не в тому, що вона показує, а в тому, що вона ігнорує. Основною концепцією цієї моделі є те, що економіка ізольована від соціальної системи та екосистеми, та не враховує фізичних законів, природних процесів та цінностей суспільства [10].

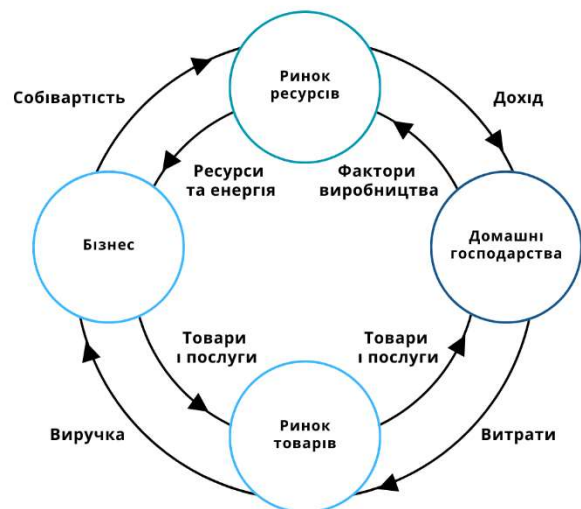


Рисунок 1 – Модель економіки кругових потоків

Усвідомлення людством наслідків впливу своєї діяльності на планету призвело до переосмислення місця економіки як частини більшої екосистеми. Нова модель економіки відкритої системи, на відміну від моделі замкнутого циклічного потоку, є відкритою для більш широкої соціальної системи, в рамках якої вона функціонує, а також для глобальної екосистеми, до якої належить все людство (рис. 2). Вона відображає сонячний потік, який постачає енергію для роботи підсистем Землі, природні ресурси, що надають матеріали та енергію для

економічної діяльності, а також відходи, які утворюються під час цієї діяльності і повинні бути поглинуті екосистемою [15].

Природа є основою цієї моделі, відходи розглядаються як втрачені можливості, а цінність створюється через проєктування. Зворотний зв'язок стає важливим джерелом капіталу, який стає все доступнішим зі зростанням споживання. Обмеження виступають як рушійні сили для інновацій та постійного вдосконалення, сприяючи різноманіттю, стійкості та сталому розвитку. Таким чином, ця модель дозволяє підприємствам створювати більше цінності, імітуючи природу, яку вони колись намагалися підкорити [16].

Управління підприємством у відкритій системі, представлений на рис. 2, потребує кардинально іншої управлінської моделі, ніж та, що спирається на модель кругових потоків. Остання передбачає, що підприємства діють у замкнутому економічному просторі, ізольованому від суспільства та природи. Нова управлінська концепція ґрунтується на принципі, що сталий розвиток можливий лише за умови, що економічні прибутки підприємств здобуваються способами, які враховують соціальну та екологічну відповідальність. Таким чином, якщо в межах моделі кругових потоків успішність управлінців вимірюється виключно їхнім внеском у фінансові результати компанії, то в моделі відкритої системи прибутковість поєднується з позитивним впливом на суспільство та довкілля.

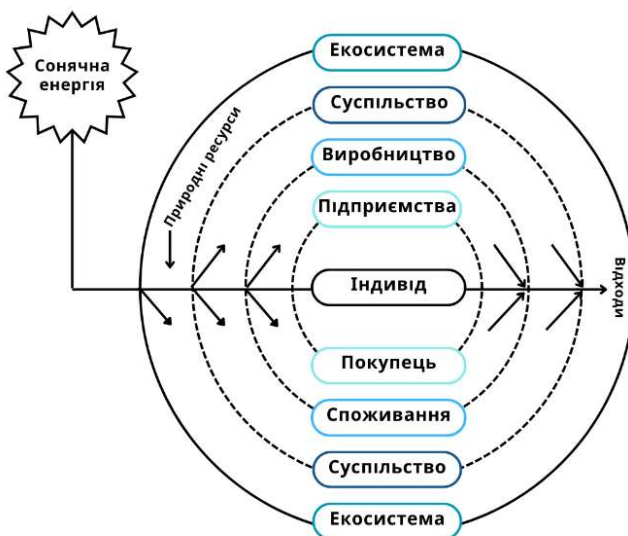


Рисунок 2 – Модель економіки відкритої системи

Концепція потріпного критерію (*Triple Bottom Line*) дає змогу керівникам точніше спрямовувати свої зусилля на перетин економічної ефективності, соціальної відповідальності та захисту довкілля (рис. 3). Отже, застосування цього підходу як

управлінської моделі допомагає підприємствам формувати стратегію, що узгоджується з трьома принципами сталого розвитку, а також сприяє чіткому визначенню ролей і обов'язків керівників у досягненні цієї мети [17].



Рисунок 3 – Стратегічне управління сталим розвитком

Перехід від стратегічного менеджменту до сталого стратегічного менеджменту неминує розпочинається зі зміни підходів до розуміння ключових взаємозв'язків між економікою, суспільством і навколишнім середовищем. Сталий стратегічний менеджмент вимагає від керівників не лише опановувати адаптивне навчання, а й застосовувати генеративне навчання [18]. У межах адаптивного навчання підприємства збирають і аналізують релевантні дані зі свого середовища, інтерпретують їх крізь призму усталених організаційних ментальних моделей і впроваджують відповідні зміни для пристосування до умов. Цей підхід є ефективним, коли компанії стикаються з прогнозованими або рутинними змінами, що ведуть до поступових інновацій. Проте, коли звичні організаційні ментальні моделі, що використовуються в адаптивному навчанні, перестають бути достатнім орієнтиром для стратегічних рішень, необхідно залучати генеративне навчання, яке сприяє новому, ширшому способу мислення. Такий підхід вимагає перегляду та переосмислення основних цінностей і переконань, на яких ґрунтуються організаційні процеси, що стає поштовхом до проривних інновацій.

Таким чином, сталий стратегічний менеджмент вимагає формування нового світогляду, заснованого на розумінні взаємопов'язаного розвитку соціальних, екологічних та економічних систем, які впливають на організаційне середовище підприємств. Це спонукає стратегічних менеджерів зосереджувати увагу на взаємозв'язках і динамічних процесах змін, а не лише на лінійних причинно-наслідкових зв'язках. Такий підхід відкриває можливість виходити за межі

традиційних галузевих рамок і стратегічних моделей, дозволяючи ставити питання: «Яким може бути майбутнє?».

У сучасній економічній, екологічній та соціальній парадигмі модель розвитку спрямована на усвідомлення майбутнього та визначення стратегій поведінки, розширюючи горизонти знань разом із можливостями людей та навколишнього середовища. Це не просто технічне завдання і не набір тактичних рішень, а радше стратегічний виклик нашим здібностям і прагненню перетворювати бажання на реальні можливості. Отже, сучасна парадигма розвитку ґрунтується на силі уяви, розвитку креативності, здатності до прогнозування та формуванні бачення майбутнього [19]. Такий стратегічний підхід передбачає своєчасне картографування кожної нової можливості та її очікуваної динаміки. Нам необхідно узгоджувати корпоративну стратегію та бізнес-моделі зі змінними ландшафтами економіки, екології та соціуму. Саме це узгодження є суттю стратегічного форсайту та прогнозування, головним інструментом яких виступає уява. Кінцевим результатом цього процесу є формування стратегічного капіталу. Мистецтво його виявлення та максимізації визначають як стратегічний творчий потенціал. Підприємства повинні використовувати уяву для створення концепції активної взаємодії, що гарантує їхній розвиток та інтеграцію в економічний, екологічний і соціальний контексти. Однак, сьогодні лише незначна кількість компаній об'єктивно підходить до розвитку уяви та формування середовища, що стимулює креативне мислення та інноваційну поведінку та узгоджується з їхнім стратегічним творчим потенціалом.

У контексті трансформації економічного, екологічного та соціального середовища важливо застосовувати підхід, який дозволяє глибоко аналізувати значення кожної зміни та виявляти як очевидні, так і приховані можливості. Стратегічне коло уяви дає змогу дослідити об'єкт, зміну чи новину не лише крізь призму взаємодії та асоціації, а й з урахуванням нових технологій та сигналів поведінки, що допомагає максимально розкрити їхній потенціал та можливості (рис. 4). У центрі кола знаходиться об'єкт дослідження (новина, подія, зміна), який аналізується з метою виявлення та розширення його потенційних можливостей. Вісім кіл, розташованих навколо центру, представляють собою вісім етапів стратегічного кола уяви:

1. *Збір та аналіз даних.* Початковий етап дослідження ґрунтується на питаннях, що допомагають виявити сигнали можливостей, які пов'язані з об'єктом дослідження. Процес триває, поки зібрані дані не окреслять нову область, де помітні закономірності та нові сигнали, які можуть

виступати або стратегічними можливостями, або тактичними агентами.

2. *Картографія сигналів.* На цьому етапі оцінюється значущість кожного сигналу, його потенційні можливості з урахуванням нових змінних, які засоби та інструменти він може витіснити, змінити або відновити, а також які нові функції він може виконувати, чи які цілі розширювати.

3. *Уявні питання.* На цьому етапі ми формуємо питання, які допомагають сфокусувати увагу не на ймовірності подій, а на їхніх можливостях. Такі питання не просто прогнозують майбутнє – вони допомагають його створювати. Вони не обмежуються пошуком рішення проблеми, а спрямовані на відкриття нових перспектив і шляхів розвитку.

4. *Відправні точки.* Відповіді на уявні питання формують ряд тверджень, які називають відправними точками. Їх можна порівняти з фразами, що спочатку стимулюють уяву, а потім запускають процес творчого мислення. Відправні точки часто використовують метафори, які створюють нові перспективи для майбутніх дій. Вони є основою для вивчення ключових тем, що відкривають нові перспективи та можливості.

5. *Сценарії майбутнього.* На цьому етапі створюються сценарії потенційного розвитку подій, перспективи змін, вивчаються явні та приховані можливості кожного сценарію.

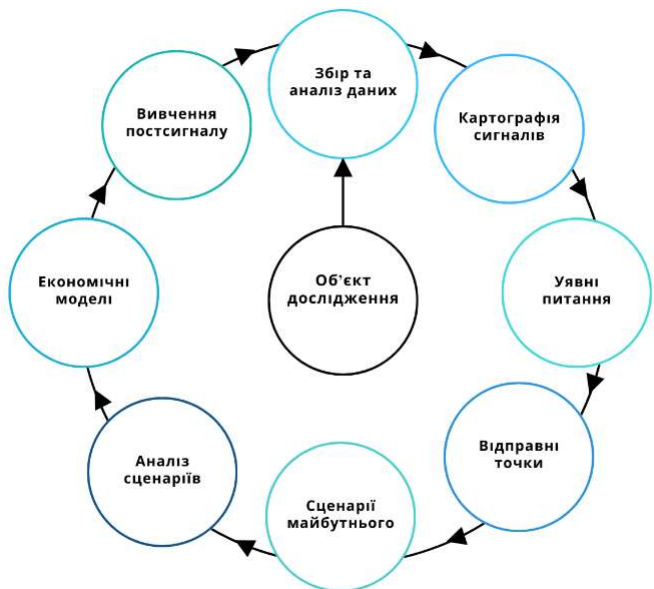


Рисунок 4 – Стратегічне коло уяви

6. *Аналіз сценаріїв.* Це етап оцінки та тестування можливих майбутніх ситуацій, подій або змін, що можуть виникнути в певному контексті чи середовищі. Метою є перевірити, як певні рішення, стратегії або дії можуть працювати в різних умовах та до чого вони можуть призвести в майбутньому.

Цей етап можна використовувати для ідентифікації ризиків, розглядаючи можливі варіанти розвитку подій у майбутньому та досліджуючи їхні наслідки.

7. *Економічні моделі.* Досліджені можливості оцінюються та інтегруються в економічні моделі на основі їхньої прийнятності, корисності, стратегічної цінності, економічної вигоди.

8. *Вивчення постсигналу.* Коли всі можливості виявлені і досліджені, стратегічне коло уяви замикається і розпочинається знову. З кожним новим етапом дослідження глибина аналізу та точність сигналів і можливостей зростають. Це безперервний процес, який постійно підживлюється новими знаннями, створюючи та генеруючи нові ідеї.

Методологія стратегічного кола уяви є досить гнучкою, щоб дозволити кожному підприємству, залежно від кон'юнктури, формувати напрямок запиту. Потенціал цього підходу полягає в тому, що чим більше ми його застосовуємо, тим більше він проникає в повсякденні бізнес-практики та змінює середовище, в якому ми працюємо. Стратегічне коло уяви допомагає сформувати стратегічне бачення майбутнього підприємства, яке стане основою для формування його стратегії сталого розвитку.

Формування стратегії сталого розвитку підприємства – це процес планування, що змінює підхід керівників до прийняття рішень. Він ґрунтується на системному мисленні, яке виходить за межі традиційних методів управління. У класичних підходах керівники вищої ланки беруть активну участь у розробці стратегії, зосереджуючись на покращенні ринкових позицій у рамках поточної галузі. Це відображає адаптивне навчання організації, де увага приділяється лише наявним умовам. Однак стратегічне управління за принципами сталого розвитку передбачає зміну підходу: замість замкненої моделі економіки необхідно мислити категоріями відкритої системи, де бізнес є частиною ширшої соціальної та екологічної структури. Це сприяє генеративному навчанню, тобто постійному пошуку нових можливостей та переосмисленню традиційних підходів. Такий підхід дозволяє будувати стратегії на основі принципів сталого розвитку. Він вимагає залучення широкого кола учасників: керівників, постачальників, клієнтів та інших зацікавлених сторін, що формують спільне бачення майбутнього підприємства. Цей відкритий процес сприяє переходу від простого пристосування до змін, до активного формування майбутнього. Він передбачає постійний перегляд базових принципів і цінностей підприємства та розбудову партнерств із бізнесом, урядами, громадами та іншими групами впливу, що сприяє сталому розвитку.

Розробка надійної стратегії сталого розвитку підприємства вимагає великого досвіду та

експертизи. ESG-експертиза (*Environmental, Social, and Governance*) дозволяє оцінити вплив діяльності підприємства на сталий розвиток, забезпечити відповідність очікуваного результату принципам стійкості, зокрема принципам та засадам, прописаним у:

- Цілях сталого розвитку ООН (ЦСР) [20];
- Європейському регламенті щодо сталого інвестування (Регламент ЄС 2020/852 про встановлення основи для сприяння сталому інвестуванню) [21];
- Засадах конференції ООН зі сталого розвитку (UNCSD) [22];
- Конвенції ООН про біологічне різноманіття (CBD) [23].

ESG-експертиза передбачає проведення аудиту та сертифікації відповідності діяльності Європейському регламенту щодо сталого інвестування та його принципу «Не нашкодь», зокрема:

- Пом'якшенню наслідків зміни клімату;
- Адаптації до зміни клімату;
- Сталому використанню та захисту водних і морських ресурсів;
- Переходу до циркулярної економіки;
- Запобіганню та контролю забруднення;
- Захисту і відновленню біорізноманіття та екосистем.

Ціль стратегії сталого розвитку полягає у визначенні пріоритету концепції сталого розвитку в рамках стратегічного планування підприємства з урахуванням міжнародно визнаних методів нефінансової звітності та контрольних показників. Найкращі практики створення стратегії сталого розвитку підприємства включають наступні кроки:

- Створення команди сталого розвитку підприємства.
- Оцінка поточного стану сталого розвитку підприємства, проведення експертизи.
- Визначення сфер, на яких слід зосередитися для підвищення сталості підприємства.
- Встановлення пріоритетів з точки зору сталого розвитку та можливостей для бізнесу.
- Розробка стратегії сталого розвитку на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу, оцінка ризиків і пропозиції подальших дій для напрямків, які найбільше відхилитимуться від запланованої стратегії.
- Проведення опитувань і діалогів із зацікавленими сторонами для формування впевненості у тому, що стратегія відповідає вимогам і думкам зацікавлених сторін.
- Інтеграція стратегії сталого розвитку в загальну корпоративну стратегію.

Висновки

Еволюція економічного мислення від моделі кругових потоків до відкритої системи відображає зростаючу усвідомленість щодо необхідності врахування соціальних та екологічних аспектів у підприємницькій діяльності. Традиційна модель економічного зростання, що ґрунтувалася виключно на фінансових показниках, поступово поступається місцем концепції сталого розвитку, яка включає економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

Сучасний стратегічний менеджмент потребує переосмислення взаємозв'язку між бізнесом, суспільством та природою. Генеративне навчання та

стратегічний форсайт стають ключовими підходами, що дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й проактивно формувати майбутнє. Методологія стратегічного кола уяви сприяє інтеграції інноваційних підходів та використанню уяви для створення нових можливостей.

Розробка та впровадження стратегій сталого розвитку вимагає залучення ESG-експертизи та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку. Використання екологічно та соціально відповідальних практик забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств, сприяючи їхній інтеграції у глобальну екосистему та формуванню нового рівня стратегічного капіталу.

Список літератури

1. Kaplan, R., Norton, D. *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Brighton: Harvard Business Press, 2001. 400 p.
2. Gamble, J., Thompson, A., Peteraf, M. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage 5th*. New York: McGraw Hill, 2016. 496 p.
3. Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Salt Lake City: Hardcover, 1980. 397 p.
4. Chan Kim, W., Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Salt Lake City: Hardcover, 2004. 240 p.
5. Collins, J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Salt Lake City: Hardcover, 2001. 300 p.
6. Gladwell, M. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Back Bay Books, 2002. 301 p.
7. Henry, A. *Understanding Strategic Management Fifth Edition*. Oxford: Oxford university press, 2025. 440 p.
8. Бутко, М. П., Дітковська, М. Ю., Задорожна, С. М. *Стратегічний менеджмент*. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 376 с.
9. Савчук, В., Ковальов, Д. *Стратегування в умовах невизначеності*. Київ: Лабораторія, 2024. 206 с.
10. Stead, J., Stead, G., Edward, W. *Sustainable strategic management*. New York: Routledge, 2015. 288 p.
11. Corvaglia-Charrey, M., Demartini, M., Taticchi, P. *Sustainable Transformation Strategy: Casebook on Corporate Sustainability in Practice*. New York: Springer, 2002. 168 p.
12. Kragulj, F. *Knowledge Management and Sustainable Value Creation: Needs as a Strategic Focus for Organizations*. New York: Springer, 2022. 319 p.
13. Боголюбов, В. М., Клименко, М. О., Мельник, Л. Г. *Стратегія сталого розвитку*. Одеса: Гельветика, 2019. 446 с.
14. Бех, В. П., Туленков, М. В. *Управління сталим розвитком*. Харків: Каравела, 2018. 538 с.
15. Stead, J., Stead, E. *Management for a Small Planet: 3rd Edition*. New York: Routledge, 2009. 232 p.
16. Kiuchi, T., Shireman, B. *What We Learned in the Rainforest: Business Lessons from Nature*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2002. 250 p.
17. Elkington, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*. 2000. Vol. 23, № 2. P. 229–231.
18. Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday, 2006. 445 p.
19. Бушуєв С. Д., Яковенко В. Б. *Семіотика і креатив: монографія*. Київ: Українська асоціація управління проєктами, 2021. 366 с.
20. The 17 goals: Department of Economic and Social Affairs. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 29.09.2025).
21. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852> (дата звернення: 29.09.2025).
22. Conference on Sustainable Development, 20–22 June 2012, Rio de Janeiro. *United Nations*. URL: <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio2012> (дата звернення: 29.09.2025).
23. The Convention on Biological Diversity. *UN environment programme*. 1992. URL: <https://www.cbd.int/convention> (дата звернення: 29.09.2025).

Стаття надійшла до редколегії 02.09.2025

Boiko Yevheniia

Candidate of Technical Sciences, Associate professor, Department of Project Management,
<https://orcid.org/0000-0002-2000-4258>

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Diachenko Yuliia

Postgraduate student, Department of Project Management,
<https://orcid.org/0000-0002-2128-5530>

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Yakovenko Valerii

DSc (Eng.), Professor, Department of Machines and Equipment of Technological Processes,
<https://orcid.org/0000-0002-8759-8652>

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract. *The modern business environment is characterized by high instability and rapid changes, with environmental, social, and governance (ESG) factors gaining particular significance. In this context, enterprises require new strategic approaches aimed at ensuring their sustainable development. Traditional management methods no longer guarantee effectiveness, necessitating the formation of innovative management models that promote economic resilience, environmental responsibility, and social equity. This article analyzes key approaches to strategic management of sustainable enterprise development based on the concept of an open economic system. The relationship between economic, social, and environmental aspects of companies' activities is studied, emphasizing the importance of transitioning from the circular flow model to integrating business into broader social and natural systems. Approaches to strategic planning are studied, which allow enterprises not only to respond to external environmental challenges but also to proactively shape the future by applying principles of generative learning. The article considers the Triple Bottom Line (TBL) concept, which integrates financial performance with social responsibility and environmental sustainability. The necessity of shifting management paradigms and transitioning to strategic management that considers long-term sustainability perspectives is substantiated. As a tool for analyzing and forecasting changes, the strategic circle of imagination model is proposed, allowing the identification of new opportunities and the optimization of management decisions. In conclusion, the article highlights the importance of forming a new worldview in management that takes into account the interdependence of economic, environmental, and social processes. Modern strategic management requires a rethinking of the relationship between business, society, and nature. Generative learning and strategic foresight are becoming key approaches that allow enterprises not only to adapt to changes but also to proactively shape the future. The use of environmentally and socially responsible practices ensures the long-term competitiveness of enterprises, contributing to their integration into the global ecosystem and the formation of a new level of strategic capital.*

Keywords: *strategic management of sustainable development; sustainable strategic management; strategic management; sustainable development*

References

1. Kaplan, R., Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Brighton: Harvard Business Press. 400 p.
2. Gamble, J., Thompson, A., Peteraf, M. (2016). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage 5th*. New York: McGraw Hill. 496 p.
3. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Salt Lake City: Hardcover. 397 p.
4. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Salt Lake City: Hardcover. 240 p.
5. Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Salt Lake City: Hardcover. 300 p.
6. Gladwell, M. (2002). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Back Bay Books. 301 p.
7. Henry, A. (2025). *Understanding Strategic Management Fifth Edition*. Oxford: Oxford university press. 440 p.
8. Butko, M. P., Ditkovska, M. Yu., Zadorozhna, S. M. (2021). *Strategic management (Stratehichnyi menedzhment)*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 376 p.
9. Savchuk, V., Kovalov, D. (2024). *Strategy in conditions of uncertainty (Stratehuvannia v umovakh nevyznachenosti)*. Kyiv: Laboratoriia. 206 p.
10. Stead, J., Stead G., Edward, W. (2015). *Sustainable strategic management*. New York: Routledge. 288 p.
11. Corvaglia-Charrey, M., Demartini, M., Taticchi, P. (2002). *Sustainable Transformation Strategy: Casebook on Corporate Sustainability in Practice*. New York: Springer. 168 p.
12. Kragulj, F. (2022). *Knowledge Management and Sustainable Value Creation: Needs as a Strategic Focus for Organizations*. New York: Springer. 319 p.

13. Boholubov, V. M., Klymenko, M. O., Melnyk, L. H. (2019). Sustainable development strategy (*Stratehiia staloho rozvytku*). Odesa: Helvelyka. 446 p.
14. Bekh, V. P., Tulenkov, M. V. (2018). Sustainable development management (*Upravlinnia stalym rozvytkom*). Kharkiv: Karavela. 538 p.
15. Stead, J., Stead, E. (2009). *Management for a Small Planet: 3rd Edition*. New York: Routledge. 232 p.
16. Kiuchi, T., Shireman, B. (2002). *What We Learned in the Rainforest: Business Lessons from Nature*. San Francisco: Berrett-Koehler. 250 p.
17. Elkington, J. (2000). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Ethics*. 23 (2). P. 229–231.
18. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday. 445 p.
19. Bushuiev, S. D., Yakovenko, V. B. (2021). Semiotics and creative: Monograph (*Semiotyka i kreatyv: monohrafiia*). Kyiv: Ukrainska asotsiatsiia upravlinnia proektamy. 366 p.
20. United Nations. (n. d.). The 17 goals: Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals> (Accessed 29 September 2025).
21. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. (2020). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852> (Accessed 29 September 2025).
22. United Nations. (n. d.). Conference on Sustainable Development, 20–22 June 2012, Rio de Janeiro. Retrieved from <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio2012> (Accessed 29 September 2025).
23. UN environment programme. (1992). The Convention on Biological Diversity. Retrieved from <https://www.cbd.int/convention> (Accessed 29 September 2025).

Посилання на публікацію

- | | |
|------|---|
| APA | Boiko, Y., Diachenko, Y., & Yakovenko, V. (2025). Strategic management of sustainable enterprise development. <i>Management of Development of Complex Systems</i> , 63, 54–61, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.54-61. |
| ДСТУ | Бойко Є. Г., Дяченко Ю. В., Яковенко В. Б. Стратегічне управління сталим розвитком підприємства. <i>Управління розвитком складних систем</i> . Київ, 2025. № 63. С. 54 – 61, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.54-61. |