

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31>

УДК 338.2:631.1

Голуб Іван Олегович

аспірант,

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1163-9189>**Ivan Holub**

Sumy National Agrarian University

**МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ****METHODOLOGY FOR FORMING A STRATEGY
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Анотація. У статті досліджено питання методологічного підходу формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Розглянуто актуальні проблеми та виклики сталого розвитку та стратегічного управління аграрними підприємствами на засадах сталого розвитку. Конкретизовано основні етапи методології формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства та розкрито їх зміст. У процесі постановки стратегічних цілей, для оцінки рівня сталого розвитку, формування та реалізації стратегії сталого розвитку аграрного підприємства запропоновано використовувати систему оціночних показників (індикаторів) у розрізі економічної, екологічної та соціальної складових сталого розвитку. Визначено комплекс забезпечувальних заходів, які доцільно здійснювати при формуванні та реалізації стратегії сталого розвитку аграрних підприємств.

Ключові слова: аграрне підприємство, стратегічне управління, стратегія розвитку, стратегічні рішення, сталий розвиток.

Summary. The article studies issues of methodological approach to formation of the strategy of sustainable development of agrarian enterprises. The current problems and challenges of strategic management of agrarian enterprises on the basis of sustainable development are considered. The author focuses on the importance of implementing sustainable development strategies in the context of instability, current external challenges and threats. The author defines and specifies the methodology of forming a strategy for sustainable development of an agricultural enterprise in the form of a logical sequence of stages. The content of each stage in the logical sequence of their implementation is disclosed. A general scheme of the methodology of forming a strategy for sustainable development of an agricultural enterprise is proposed, which clearly demonstrates the algorithm of actions in the formation of a strategy for sustainable development of an agricultural enterprise. The author focuses on the advantages of the proposed methodological approach to forming a strategy for sustainable development of agrarian enterprises, which ensure the effectiveness of the strategy in the long term, as well as take into account the economic, environmental and social aspects of sustainable development. In the process of setting strategic goals, assessing the current level of sustainable development, forming and implementing a sustainable development strategy of an agricultural enterprise, it is proposed to use a system of evaluation indicators. Each component of sustainable development is detailed by the relevant indicators of achieving the goals of the strategy, which can be represented both by actual and target values. The author of the study has identified a number of adaptation measures and strategic decisions that should be taken into account in the complex of supporting measures of the methodological approach to forming a strategy for sustainable development of agricultural enterprises. These measures are defined taking into account the current realities of digitalisation of production, economy and management, as well as the conditions of martial law and the consequences of war.

Keywords: agricultural enterprise, strategic management, development strategy, strategic decisions, sustainable development.

Постановка проблеми. Сталий розвиток аграрних підприємств є критично важливим у сучасних умовах економічних, екологічних та соціальних викликів. Глобальні тренди (зміна клімату, деградація ґрунтів, виснаження природних

ресурсів, нестабільність аграрних ринків та зростаючі вимоги до екологічної відповідальності) змушують агробізнес переглядати свої стратегії розвитку. Впровадження стратегій сталого розвитку дозволяє не лише знизити негативний вплив

на агроєкосистеми, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств. Попри визнання важливості сталого розвитку, на практиці аграрні підприємства часто використовують короткострокові стратегії, орієнтовані лише на економічні показники, що ускладнює забезпечення їх довгострокової стабільності. Головною проблемою у цьому є відсутність цілісної методології формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств, яка враховувала б принципи сталого розвитку, ризики та зміни умов діяльності. Дослідження методології формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства є важливим для наукового обґрунтування стратегічного управління в аграрному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальні питання формування стратегії розвитку підприємств, у т.ч. аграрного сектору економіки, в умовах сталого розвитку є предметом досліджень у наукових роботах багатьох дослідників. Особливості та методологічні засади формування стратегії розвитку підприємств досліджувалися у роботах Далик В.П. [2], Олійник Л.В. [8]. Теоретичні аспекти, вплив євроінтеграційних процесів та умов воєнного стану на формування стратегії сталого розвитку досліджували Ковальський А. [4], Некрасова Л.А. [7], Бугайчук В. [1] та Ткаченко В. [12]. Теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами на засадах сталого розвитку розглядалися у дослідженнях Пішеніної Т. [11], Пилипенко С.М. [10]. Проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами та формування стратегій на засадах сталого розвитку досліджувалися у роботах Кадирус І.Г. [3], Орехової А.І. [9], Леми О.І. [5], Наводнюк О.О. [6]. Зважаючи на різнобічні дослідження науковців щодо формування стратегії сталого розвитку підприємств, а також враховуючи сучасні виклики, нестабільність та стратегічні зміни в умовах діяльності аграрних підприємств, вивчення методології формування стратегії їх розвитку є актуальним і важливим.

Мета статті. Метою дослідження є уточнення методологічного підходу та розробка пропозицій по формуванню стратегії сталого розвитку аграрних підприємств з урахуванням економічної, екологічної та соціальної складових сталого розвитку. Завданнями дослідження є: конкретизувати етапи формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства у логічній послідовності їх реалізації; навести рекомендації використання методичного інструментарію при формуванні та реалізації стратегії сталого розвитку аграрного підприємства; визначити набір забезпечувальних заходів формування та реалізації стратегії сталого розвитку аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В Україні аграрний сектор є ключовим для економіки, але він стикається з низкою проблем,

зумовлених економічними, екологічними та соціальними викликами. Економічні виклики виникають через нестабільність аграрного ринку, недостатність інвестицій, високі ризики виробництва, обмежений доступ до фінансування. Екологічні проблеми пов'язані з виснаженням земельних ресурсів, порушенням біорізноманіття, використанням неекологічних агротехнологій, забрудненням агроєкосистем та ін. Соціальна природа викликів пов'язана з урбанізацією, відтоком трудових ресурсів з сільських територій, часто низьким рівнем якості життя сільського населення, а також загальноновизнаною демографічною кризою внаслідок військової агресії та воєнного стану.

Аграрний сектор України відіграє ключову роль у становленні стійкої та екологічної економіки, оскільки він використовує багато природних ресурсів, значно впливає на довкілля; має значний внесок в економіку країни; інвестиції та створення робочих місць в агросекторі дають поштовх розвитку інших галузей. Тому, після закінчення війни, саме сільське господарство може стати основою для відновлення економіки України. А подальше впровадження принципів сталого розвитку в аграрних підприємствах матиме позитивні результати через покращення стану агроєкосистем, підвищення якості продовольчого забезпечення; підвищення економічних результатів діяльності; справедливий розподіл доходів та зростання частки середнього класу за рівнем доходів [5, с. 295]. Зважаючи на особливості функціонування аграрних підприємств та їх ключову роль у забезпеченні країни продовольством, а також на вагомий внесок українського агросектору в світову економіку, формування стратегій розвитку аграрних підприємств має здійснюватися з урахуванням Цілей сталого розвитку [9, с. 65–66].

Звертаючись до концепції сталого розвитку, слід зазначити, що сутність сталого розвитку полягає у створенні життєздатних схем, які б враховували та збалансовували економічні, соціальні та екологічні аспекти людської діяльності. Буд-яке прийняте стратегічне рішення компанії має бути не лише на перспективу, а й на майбутнє бізнесу, громади та людей.

Стратегія аграрного підприємства є основою стратегічного управління, спрямованого на визначення ключових цілей і завдань, ухвалення рішень, необхідних для їх досягнення в умовах постійних змін. Стратегія є головним документом або генеральним планом, що визначає напрям розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечуючи йому конкурентні переваги. Стратегія має бути чіткою та зрозумілою, містити не лише визначені пріоритети, а й механізми розподілу ресурсів і зон відповідальності серед учасників управлінського процесу. Сучасні підходи до стратегічного управління розглядають страте-

гію як структурований процес, який передбачає послідовність кроків та застосування аналітичних методів, інструментів для ухвалення оптимальних управлінських рішень [3].

Стратегічне управління на засадах сталого розвитку є управлінським підходом до ведення бізнесу, який допомагає компаніям виживати та процвітати в умовах жорсткої конкуренції. Він передбачає, що компанія не лише прагне до економічного зростання та прибутку, а й дбає про навколишнє середовище та суспільство. Тобто застосовуючи стратегічне управління на сталого розвитку компанія прагне бути успішною, але водночас корисною для суспільства та планети [10, с. 357].

Аграрне підприємство може бути стабільним у довгостроковій перспективі, якщо воно не лише зосереджується на власній економічній вигоді, але й враховує соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. Це означає, що підприємство відповідальне не тільки перед власниками, а й перед усіма зацікавленими сторонами, з якими взаємодіє. Для забезпечення сталого розвитку необхідно вдосконалювати систему управління, узгоджувати інтереси всіх стейкхолдерів і визначати ключові напрями їх реалізації на майбутнє [6, с. 133].

Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства має передбачати реалізацію логічної послідовності етапів, які забезпечуватимуть комплексний підхід до розвитку підприємства з урахуванням економічних, екологічних і соціальних аспектів.

На першому етапі здійснюється всебічний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на аграрне підприємство. Зокрема, зовнішній аналіз передбачає оцінку макроекономічного середовища (економічні, екологічні, політичні фактори), ринкових тенденцій, законодавчої бази та інтересів стейкхолдерів. Внутрішній аналіз охоплює оцінку ресурсного потенціалу підприємства, рівень ефективності управління, фінансові показники, інноваційний потенціал та рівень екологічної відповідальності.

На другому етапі здійснюється формулювання місії, бачення та стратегічних цілей, тобто формується ідеологія стратегії. Місія визначає основну роль і призначення підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку. Відповідно, бачення формує довгострокове уявлення про майбутній стан підприємства. Стратегічні цілі конкретизують напрями розвитку та мають бути вимірними, реалістичними, досяжними та відповідати принципам сталого розвитку.

Оскільки сталий розвиток передбачає врахування інтересів різних груп, необхідно визначити ключових стейкхолдерів (державні органи, інвестори, працівники, громада, споживачі, екологічні організації) та їх очікування. Ідентифікація та аналіз зацікавлених сторін дозволяє встановити

баланс інтересів та визначити механізми їх взаємодії, що є змістом третього етапу методології формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства. На нашу думку, саме забезпечення балансу інтересів стейкхолдерів, визначення механізмів їх взаємодії є важливими з погляду дотримання принципів сталого розвитку при формуванні стратегії аграрного підприємства.

Грунтуючись на результатах реалізації попередніх трьох етапів, четвертий етап передбачає розробку стратегічних альтернатив, тобто генерацію стратегічних варіантів розвитку аграрного підприємства. Стратегічні альтернативи мають враховувати економічну стратегію (підвищення ефективності виробництва, диверсифікація, оптимізація ресурсів); екологічну стратегію (впровадження «зелених» технологій, мінімізація негативного впливу на агроєкосистеми) та соціальну стратегію (розвиток персоналу, підтримка місцевої громади, соціальна відповідальність).

Розроблені стратегічні альтернативи оцінюються на п'ятому етапі з метою вибору оптимальної стратегії. Оцінка стратегічних альтернатив проводиться за критеріями ефективності, відповідності місії, інтересам стейкхолдерів та сталому розвитку. Використовуються методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, сценарного моделювання, оцінка ризиків.

Визначення та розробка конкретних механізмів реалізації обраної стратегії (шостий етап) передбачає формування програм та проєктів; розподіл ресурсів (фінансових, людських, матеріальних та ін.); розвиток організаційної структури для ефектної реалізації стратегії; впровадження інноваційних рішень у виробництво, управління та екологічні практики. Цей етап є забезпечувальним у контексті реалізації стратегії.

На заключному сьомому етапі має бути проведено моніторинг та коригування стратегії у разі необхідності. Система управління має бути гнучкою, тому важливим є постійний контроль за виконанням стратегії. При цьому основними інструментами для оцінки результатів можуть бути розроблений комплекс ключових показників ефективності (KPI); регулярний аудит екологічних, соціальних та економічних показників та коригувальні заходи у разі відхилень від запланованих показників.

Загальна схема методології формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства представлена на рис. 1.

На нашу думку, саме такий методологічний підхід до формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства має низку переваг, які забезпечують її ефективність у довгостроковій перспективі, зокрема:

1) комплексність, оскільки методологія враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності, що сприяє гармонійному розвитку



Рисунок 1 – Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором

підприємства; залучає усіх стейкхолдерів (власників, працівників, громаду, державні органи), що дозволяє мінімізувати конфлікти інтересів;

2) гнучкість та адаптивність, що забезпечується регулярним моніторингом та коригуванням стратегії і дає можливість швидко реагувати на зміни; можливістю вибору та комбінування стратегічних альтернатив залежно від змінних умов;

3) оптимальне використання ресурсів за результатами SWOT-аналізу та оцінки ресурсного потенціалу, а також за рахунок використання сталих технологій аграрного виробництва;

4) підвищення конкурентоспроможності на основі інноваційної орієнтованості та сталих технологій, а також врахування інтересів споживачів;

5) довгострокова стійкість на основі уникнення короткострокових ризиків за рахунок прогнозування та стратегічного планування; підтримки агроecosystemi та соціальної стабільності громад.

З метою оцінки рівня сталого розвитку аграрного підприємства у процесі формування та реалізації стратегії вважаємо за доцільне запропонувати систему індикаторів (табл. 1).

Воєнний стан в Україні значно впливає на практичну реалізацію методології формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Виклики, зумовлені військовою агресією, економічного, екологічного, соціального характеру та безпекові виклики стають перешкодою для формування та реалізації стратегій. З огляду на це,

Таблиця 1 – Система індикаторів для оцінки сталого розвитку аграрного підприємства

Складова сталого розвитку	Індикатор	Фактичне / цільове значення*	Характеристика індикатора
Економічна	Рентабельність виробництва (%)	10 / 15	Цільове значення доцільно визначати, орієнтуючись на оптимальне для галузі
	Валовий дохід на 1 га (тис. грн. / га)	20000 / 22000	Впливає на фінансову стійкість та незалежність
Екологічна	Використання добрив та засобів захисту (кг / га)	80 / ≤ 70	Визначає рівень навантаження на ґрунти
	Споживання води (м ³ / га)	500 / 450	Визначає рівень водоспоживання
	Викиди вуглецю (кг / га)	150 / ≤ 120	Визначає рівень вуглецевого навантаження на агроecosystemi
Соціальна	Середня зарплата працівників (грн. / міс.)	12000 / 14000	Конкурентна оплата праці
	Кількість соціальних заходів і витрати на них (тис. грн.)	2 / 4 25 / 50	Визначає рівень соціальної відповідальності

*Примітка: фактичні та цільові значення індикаторних показників наведені у якості прикладу.

Джерело: запропоновано автором

грунтуючись на ситуаційному підході в управлінні, до методології формування стратегії сталого розвитку аграрного підприємства та комплексу забезпечувальних заходів доцільно включати адаптаційні заходи та стратегічні рішення, до яких можна віднести:

- диверсифікацію логістики через використання альтернативних транспортних шляхів (автодороги, залізниця, малі річкові порти);
- розширення міжнародної підтримки (залучення грантів, інвестицій та гуманітарної допомоги для відновлення виробництва);
- цифровізацію управління, що передбачає автоматизацію та дистанційний моніторинг для оптимізації процесів у складних умовах;
- застосування інноваційних агротехнологій (точне землеробство, використання менш ресурсоємних технологій ведення господарства);
- взаємодію з міжнародними організаціями для розмінування земельних угідь;
- підтримку соціальних ініціатив на основі забезпечення працевлаштування, соціальних про-

грам і допомоги громадам для відновлення життя в сільських громадах.

Висновки. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств передбачає комплексний аналіз, визначення місії, інтеграцію інтересів стейкхолдерів, розробку стратегічних альтернатив та їх реалізацію з подальшим моніторингом. Такий підхід дозволяє забезпечити довготривалу стабільність підприємства, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди для економіки, суспільства та довкілля. При постановці стратегічних цілей сталого розвитку, з метою оцінки рівня сталого розвитку та у процесі формування, реалізації стратегії доцільно використовувати систему оціночних показників (індикаторів) у розрізі економічної, екологічної та соціальної складових. Попри наявні виклики, аграрний сектор є критично важливим для економіки України та глобальної продовольчої безпеки, що збільшує роль стратегічного управління аграрними підприємствами на основі формування стратегій сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 15.03.2025).
2. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088> (дата звернення: 22.03.2025).
3. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.64> (дата звернення: 22.03.2025).
4. Ковальський А. Теоретичні аспекти формування стратегії сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90> (дата звернення: 17.03.2025).
5. Лема О.І., Матковський О.А., Коваль О.Р., Сярий І.В. Сталий розвиток аграрних підприємств в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 289–296. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32730/menedzhment223maket-289-296.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
6. Надводнюк О.О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 124–136. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2022-177-2-124-136> (дата звернення: 20.03.2025).
7. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60> (дата звернення: 10.03.2025).
8. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (31). С. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 12.03.2025).
9. Орехова А.І., Хромушина Л.А., Голуб І.О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 2 (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10> (дата звернення: 17.03.2025).
10. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 352–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-4752-358> (дата звернення: 15.03.2025).
11. Пішеніна Т. Формування стратегії компанії на основі потенціалу сталого розвитку. *European Science*. 2023. Вип. 3. С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-015> (дата звернення: 21.03.2025).
12. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90> (дата звернення: 17.03.2025).

References:

1. Buhaichuk V., Kryvulskiy Ye., Hliuza K. (2023) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of an enterprise development strategy in times of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (in Ukrainian)
2. Dalyk V.P., Butelskyi Ya.Iu., Tarnavskiy V.Ia., Paska R.P., Koval S.M., Konyk O.V. (2023) Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva [Formation of an enterprise development strategy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088> (in Ukrainian)
3. Kadyrus I.H., Donskykh A.S., Tereshchenko V.A. (2020) Formuvannia stratehii rozvytku ahrarnoho pidpriemstva [Formation of an agricultural enterprise development strategy]. *Efektivna Ekonomika – Effective economy*, vol. 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.64 (in Ukrainian)
4. Kovalskiy A. (2023) Teoretychni aspekty formuvannia stratehii staloho rozvytku [Theoretical aspects of forming a sustainable development strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90> (in Ukrainian)
5. Lema O.I., Matkovskiy O.A., Koval O.R., Siaryi I.V. (2023) Stalyi rozvytok ahrarnykh pidpriemstv v Ukraini [Sustainable development of agricultural enterprises in Ukraine]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, vol. 2(9), pp. 289–296. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32730/menedzhment223maket-289-296.pdf> (in Ukrainian)
6. Nadvodniuk O.O. (2022) Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia stalym rozvytkom silskohospodarskykh pidpriemstv [Theoretical and methodological aspects of sustainable development management of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and Management AIC*, vol. 2, pp. 124–136. DOI: 10.33245/2310-9262-2022-177-2-124-136 (in Ukrainian)
7. Nekrasova L.A., Mokhamed Khaled Takha (2024) Formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemstva v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Formation of a sustainable development strategy for an enterprise in the context of European integration processes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 2, pp. 60–65. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.60 (in Ukrainian)
8. Oliinyk L.V., Kuznetsova A.P. (2019) Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodological principles of forming an enterprise development strategy.]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 3(31), pp. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (in Ukrainian)
9. Oriekhova A.I., Khromushyna L.A., Holub I.O. (2024) Hlobalni tsili yak osnova formuvannia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriemstv [Global goals as a basis for shaping the development strategy of agricultural enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and governance*, vol. 2(43). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10> (in Ukrainian)
10. Pylypenko S.M. (2019) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku [Strategic management of an enterprise based on the concept of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 20, pp. 352–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-4752-358> (in Ukrainian)
11. Pishenina T. (2023) Formuvannia stratehii pidpriemstva na osnovi potentsialu staloho rozvytku [Formation of the company's strategy based on the potential for sustainable development]. *European Science*, vol. 3(sge21-03), pp. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-015> (in Ukrainian)
12. Tkachenko V., Makhovskiy S. (2024) Aktualizatsiia rozrobky stratehii staloho rozvytku pidpriemstva v umovakh viiskovoho stanu [Updating the development of a sustainable development strategy for an enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and society*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025