

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. 2026. № 3.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.30>

УДК 351

Д. Л. Тарасенко,

д. е. н., професор, Директор навчально-наукового інституту управління,

Маріупольський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6250-3442>

О. О. Рібейро Рамос,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та туризму,

Маріупольський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6061-6873>

УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ESG- ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОГО РИТЕЙЛЮ

D. Tarasenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of Educational and Scientific

Institute of Management, Mariupol State University

O. Ribeiro Ramos,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Marketing and Tourism

Mariupol State University

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ESG TRANSFORMATION OF FOOD RETAIL

В статье рассматривается актуальная проблема развития розничных торговых сетей, которые занимают доминирующую позицию в цепочке поставок продукции и значимо влияя на производителей и потребителей, играют важную роль в достижении целей устойчивого развития. В статье предложен алгоритм управления ESG-трансформацией, который представляет собой процесс внедрения принципов экологической, социальной и управленческой ответственности в бизнес-модель для обеспечения устойчивого развития. Стратегічне управління, орієнтоване на довгострокову перспективу, спирається на принцип сталого розвитку. Така стратегія покликана зміцнити ринкові позиції торговельної організації та гарантувати її соціальну та екологічну сумлінність. Предложенные в статье показатели для компаний сферы ритейла сгруппированы по направлениям ESG-трансформации. За результатами моніторингу ESG-показників проводиться ранжування та зіставлення підприємств як за кожним компонентом.

The article examines the current problem of development of retail trade networks, which occupy a dominant position in the supply chain of products and, significantly influencing producers and consumers, play an important role in achieving sustainable development goals. The ESG transformation of organizations in this industry has its own unique characteristics. The purpose of this study is to identify areas of ESG transformation in retail companies, as well as tools for ensuring the transparency of their sustainability activities. Sustainable development is traditionally assessed using three separate ESG criteria – Environmental, Social, and Governance. The scope of the sustainable development concept is constantly expanding, with new, characteristic aspects of modern development requiring clarification.

This article presents a method for studying ESG transformation and critically analyzes the experience of testing research tools for studying current trends in the implementation of ESG practices and their effectiveness.

The methodological basis was the concept of sustainable development, statistical analysis, a systems approach, and the works of leading Russian and international scholars on the topic of study. This article proposes an algorithm for managing a company's ESG transformation, consisting of eight key stages. This algorithm allows for updating the organization's vision and mission, analyzing the company's current activities, assessing the company's ESG profile, engaging stakeholders, defining the goals and objectives of ESG transformation, creating or adjusting the organizational management structure, integrating ESG principles into the company's business processes, assessing the effectiveness of ESG transformation, and preparing non-financial reporting. Strategic management, focused on a long-term perspective, and aimed at the principle of sustainable development. This strategy supports the market positioning of the trading organization and guarantees social and environmental sustainability. The indicators proposed in the article for retail companies are grouped by areas of ESG transformation. The results of monitoring ESG indicators are ranked and assigned to businesses like the skin component.

Ключові слова: *сталий розвиток, корпоративна екологічна відповідальність, цілі сталого розвитку, ESG-трансформація, ритейл, продовольчий ритейл.*

Key words: *steel development, corporate environmental sustainability, steel development goals, ESG transformation, retail, food retail.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах сучасної економічної нестабільності та кризових явищ, управління сталим розвитком зазнає суттєвих змін. Це проявляється у перегляді пріоритетів, появі нових викликів для управлінської ланки формування продовольчого ритейлу та нових стратегічних векторів розвитку. Проте фундаментальні принципи сталого розвитку зберігають свою актуальність і продовжують залишатися напрямом у

забезпеченні довгострокової стабільності як окремих продовольчих ритейлів, так і суспільство в цілому.

Економічна стійкість продовольчого ритейлу проявляється у його здатності гарантувати своєчасне надання надійних та якісних товарів/послуг навіть за умов нестабільної економіки. Розвиток – це об'єктивний, безперервний процес трансформації кількісних та якісних характеристик підприємства, зумовлений його адаптацією до динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища. Інструментами для досягнення сталого розвитку є або внутрішні системні перетворення, або інтеграція нових елементів і зв'язків, які змінюють функціонал, характер діяльності та потенціал продовольчого ритейлу [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням сутності поняття «сталий розвиток» займаються багато вчених. Так, Касич А.О. та Бурківська В.А. зазначають, що сталий розвиток – це здатність підприємств повертатися до рівноважного стану в результаті відхилень, зумовлених дією зовнішніх та внутрішніх факторів, що проявляється в дестабілізації процесів функціонування [7]. Отже, сталий розвиток означає збереження певного рівноважного функціонального стану продовольчого ритейлу.

Секірож Ю.В. розглядає сталий розвиток організацій у контексті ціннісно-орієнтованого аспекту і зазначає, що це є головним завданням управлінської діяльності менеджменту [11].

На думку Мурашко І.С. сталий розвиток організації передбачає [10]:

- процес тривалого відтворення;
- адаптацію до збурень;
- узгоджене використання ресурсів для покращення продуктивності та досягнення стратегічних цілей;
- збалансований розвиток економічної, екологічної та соціальної складових в інтересах суспільства та торговельної організації.

Гросул В.А. та Мамаєва Г.С. також вважають, що важливим аспектом сталого розвитку є баланс, оскільки це довгострокове відтворення певних

кількісних та якісних змін, які забезпечують підтримку системою управління стабільного стану та покращення фінансового стану шляхом забезпечення оптимальної рівноваги [4]. Це визначення більше зосереджене на економічних та якісних аспектах розвитку.

Герасимова О.Л., Каширнікова І.О. та Спірідонова К.О. зазначають, що сталий розвиток організації неможливий без впровадження інновацій для створення необхідних умов для виробництва конкурентоспроможної продукції [3]. Така позиція розширює розуміння та спектр складових сталого розвитку.

Сталий розвиток продовольчого ритейлу – це гармонійний довгостроковий соціально-екологічний та економічний розвиток виробничо-збутової, інформаційно-комунікаційної діяльності торгівельних організацій, що характеризується підвищеною відповідальністю перед суспільством, партнерами, зацікавленими сторонами та клієнтами та забезпеченням цілісного балансу та позитивної динаміки функціонування в контексті трансформацій середовища. Однак, на відміну від існуючих, таке розуміння сутності сталого розвитку дозволяє враховувати в управлінні, окрім економічних, соціальних та екологічних потреб суспільства, новітні тенденції розвитку [9]

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розробці теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо управління стійким розвитком в умовах ESG-трансформації продовольчого ритейлу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Актуальність сталого розвитку продовольчого ритейлу, особливо в умовах дефіциту ресурсів, обумовлена низкою факторів: збільшенням вартості сировинних матеріалів, посиленням природоохоронного законодавства та трансформацією споживчих запитів.

Стійкий економічний розвиток продовольчого ритейлу – це підхід, у якому він, крім прагнення прибутку, інтегрує соціальні та екологічні чинники у своєї діяльності. Сутність полягає у досягненні гармонії між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.

Стратегічне управління, орієнтоване на довгострокову перспективу, спирається на принцип сталого розвитку. Така стратегія покликана зміцнити ринкові позиції торговельної організації та гарантувати її соціальну та екологічну сумлінність. Ключовим аспектом є комплексне впровадження всіх трьох складових стійкості в операційну діяльність, що сприяє підвищенню адаптивності продовольчого ритейлу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, яке динамічно змінюється [1].

Дослідження організацій продовольчого ритейлу щодо аналізу їх сталого розвитку дало можливість виділити головні фактори даного процесу, серед яких:

- по-перше співробітникам продовольчого ритейлу необхідно забезпечити всебічне навчання, яке спрямовано на вдосконалення їх професійних компетенцій, формування усвідомлення необхідності безперервного розвитку та адаптації до змін в організації, а також на освоєння та впровадження інноваційних підходів;

- по-друге, критично важливим є оперативний доступ до актуальних даних. У сучасних організаціях для цього створюються спеціалізовані інформаційні служби, завданням яких є постачання всіх підрозділів необхідною інформацією та контролювати своєчасність звітності;

- по-третє, запровадження успішно апробованих інновацій потребує ретельного підходу. Насамперед, необхідно адаптувати організаційну структуру та бізнес-процеси продовольчого ритейлу до нових рішень;

- по-четверте, критично важливою умовою для успішного переходу продовольчого ритейлу до сталого розвитку є адекватне технічне оснащення та своєчасна модернізація його обладнання.

Аналізуючи сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на стійке функціонування продовольчого ритейлу, доцільно класифікувати типи сталого розвитку за ступенем їх пріоритетності:

- соціальний розвиток є комплексним процесом, спрямованим на оптимізацію механізмів управління людським капіталом, модернізацію систем

стимулювання праці, формування ефективних каналів неформальної комунікації всередині колективу та культивування корпоративних цінностей;

– інноваційний розвиток є цілеспрямованим нарощуванням внутрішніх можливостей продовольчого ритейлу для генерації та подальшої успішної імплементації новаторських рішень;

– сутність технологічного розвитку полягає в систематичному поновленні та вдосконаленні виробничих технологій організацій. Це дозволяє не тільки покращити якість наданих послуг, а значно збільшити ефективність роботи співробітників.

Розвиток продуктової лінійки є комплексом заходів, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів, підвищення рівня якості та забезпечення стабільності пропонованих товарів та послуг.

Економічна стійкість продовольчого ритейлу – це його фундаментальна здатність підтримувати стабільний розвиток та безперебійне функціонування у довгостроковій перспективі, ефективно адаптуючись до сукупності зовнішніх та внутрішніх впливів. Ця концепція має на увазі готовність організації до динамічних змін в економічному середовищі, включаючи періоди криз, трансформацію глобальних ринків, зміну валютних курсів та посилення конкурентного тиску. До ключових індикаторів економічної стійкості відносяться:

1. Оптимізацію витрат та збільшення прибутку на основі раціонального використання всіх наявних ресурсів, як матеріальних, так і фінансових.

2. Зниження ймовірності банкрутства на основі системного управління ризиками, включаючи різні методи страхування та розробку превентивних антикризових стратегій.

3. Збільшення продуктивності праці та покращення якості на основі підвищення інноваційної активності (табл. 1).

Таблиця 1. Використання інноваційних рішень у процесі сталого економічного розвитку продовольчого ритейлу

Тип інновації	Опис	Характеристика
Технологічні інновації	Включають впровадження нових або удосконалення існуючих технологій для підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та послуг	Технологічні інновації сприяють підвищенню продуктивності, зниженню собівартості, поліпшенню якості продукції та підвищення конкурентоспроможності, що робить компанію більш стійкою у довгостроковій перспективі
Процесні інновації	Пов'язані з оптимізацією або поліпшенням існуючих бізнес-процесів та процедур усередині компанії, спрямованих на підвищення ефективності та скорочення витрат.	Процесні інновації допомагають організації більш ефективно керувати ресурсами, знижувати операційні витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів та підвищувати загальну продуктивність бізнесу
Продуктові інновації	Охоплюють розробку нових продуктів або значні покращення існуючих товарів та послуг, які відповідають споживчих запитів і екологічних стандартів, що змінюються.	Продуктові інновації дозволяють компанії бути на передовому ринку, задовольняти вимоги клієнтів, адаптуватися до змін споживчих переваг та екологічних стандартів, що сприяє її стійкості та репутації

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення економічної стійкості продовольчого ритейлу повинні бути здатні підтримувати зростання, незважаючи на невизначеність і зовнішні економічні фактори, а також оперативно адаптуватися до ринкових умов, які змінюються.

У поточній ринковій кон'юктурі ритейлери зосередили свої зусилля на зміцненні нових логістичних маршрутів, вдосконаленні стратегій ціноутворення та збереженні своїх позицій на ринку. Внаслідок цього питання екологічної відповідальності в рамках стійкого розвитку торговельних організацій відійшли на другий план. Вплив кліматичних змін та глобального прагнення декарбонізації економік на роздрібний сектор залишається значним. Слід наголосити, що основним стимулом для ритейлу у сфері сталого розвитку є споживчий попит. Сьогодні продовольчі ритейли є невід'ємною частиною формування інклюзивної та сталої економіки України.

Для ефективнішого управління стійким розвитком продовольчого ритейлу доцільно використовувати ESG-підхід.

Специфіка ESG-трансформації у ритейл-компаній розглянута в роботі - Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. [1], процес екологізації продовольчого ритейлу вивчають на роботах – Березовський П. П. [2], Шапка І. [13]. При цьому на даний момент не проведено систематизацію практик, тенденцій та напрямків ESG-трансформації з урахуванням специфіки продовольчого ритейлу, це дозволяє зробити висновок, що специфіка управління стійким розвитком у ритейл-компаній потребує подальших досліджень.

ESG-трансформація – це процес, під час якого продовольчі ритейли перебудовують свої внутрішні та зовнішні робочі процеси, щоб враховувати екологічні, соціальні, управлінські та економічні аспекти. Це робиться шляхом впровадження принципів ESG та ідеї сталого розвитку у те, як продовольчі ритейли оцінюють ситуації, приймає рішення та діє у всіх своїх напрямках та на всіх рівнях.

ESG – напрям сталого розвитку, що включає три основні аспекти управління:

- environmental – захист довкілля. Параметр визначає, наскільки організація піклується про екологію, наскільки важливо для неї скоротити шкоду, що завдається;
- social – соціальна відповідальність. Параметр демонструє ставлення організації до персоналу, постачальників, споживачів та інших соціальних груп;
- governance – корпоративне управління. Параметр передбачає відкриту взаємодію акціонерів та менеджменту компанії, прозорість звітності, надання достовірної інформації та ін.

Аналіз практик управління стійким розвитком продовольчого ритейлу дозволив вдосконалити алгоритм управління ESG-трансформації продовольчого ритейлу, який наведено на рисунку 1.

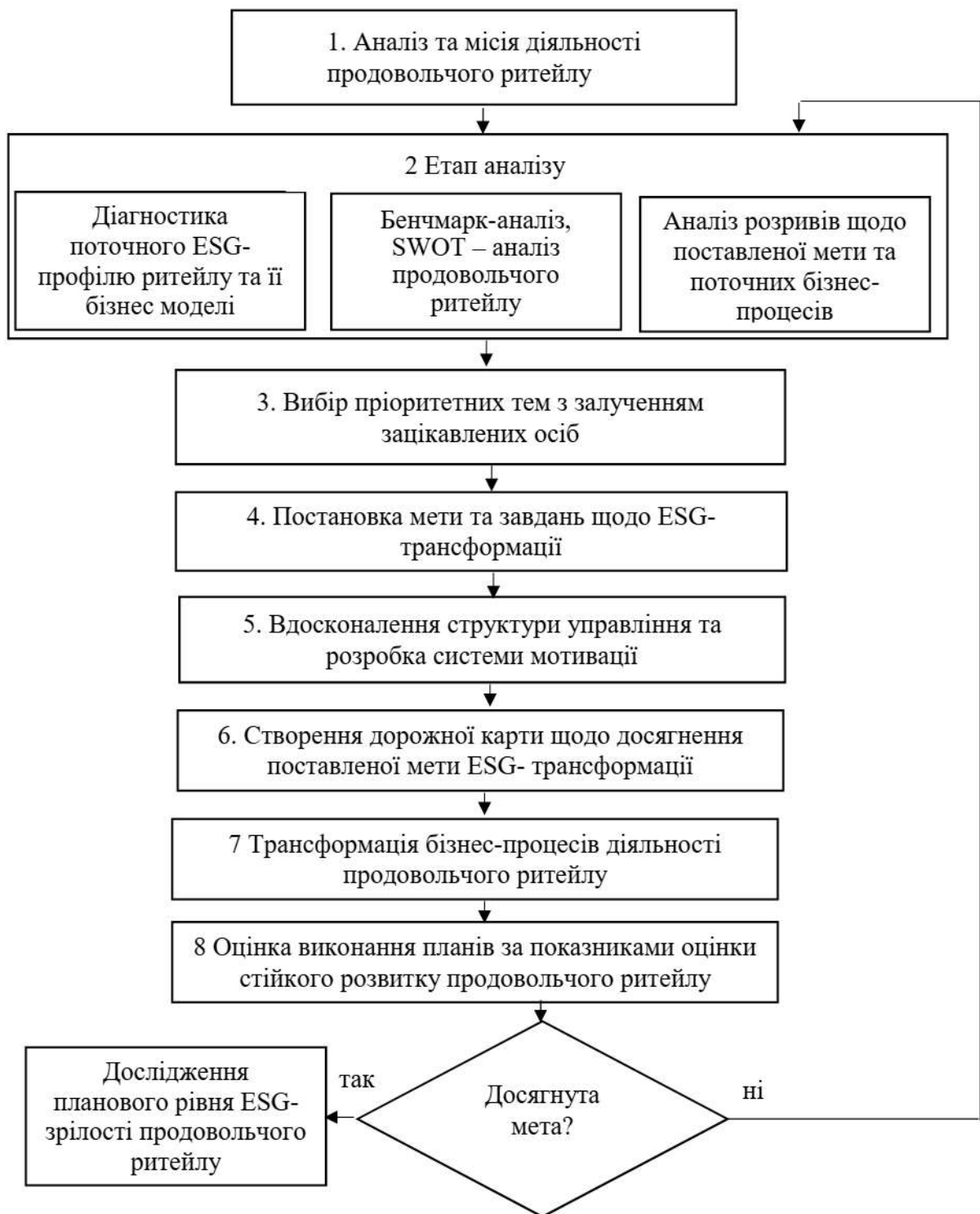


Рис. 1. Алгоритм управління ESG-трансформації продовольчого ритейлу

Джерело: складено автором

Алгоритм включає наступні основні кроки: від визначення глобальної місії та бачення торговельної організації, оцінки поточного ESG-стану до розробки стратегії впровадження ESG-принципів у бізнес-процеси. Далі йдуть

оптимізація організаційної структури та системи мотивації, а завершується процес оцінкою результатів та підготовкою інтегрованої звітності.

Застосування цього алгоритму ESG-трансформації надає продовольчому ритейлу можливість провести комплексний аналіз існуючих бізнес-процесів, ідентифікувати невідповідність між цільовими показниками та фактичним станом, а також запуснути цілеспрямовану роботу щодо підвищення екологічної стійкості у сфері продовольчого ритейлу.

У світлі трансформації споживчих переваг, організації продовольчого ритейлу змушені переглядати свої стратегічні орієнтири та адаптувати свої ціннісні пропозиції. Зокрема, спостерігається тенденція до інтеграції концепцій здорового способу життя клієнтських пропозицій, що відображає актуальні запити ринку. Під ціннісною пропозицією зазвичай розуміють комплекс вигод та переваг, які продовольчі ритейли надає своїм споживачам [6].

Концепція ESG-маркетингу, орієнтованого на екологічні, соціальні та управлінські аспекти є відносно новим напрямом у сфері бізнес-стратегій та операційної діяльності роздрібних мереж. У контексті глобального тренду на декарбонізацію економіки та імплементацію принципів сталого розвитку роль і значимість ESG-маркетингу неухильно зростають. Впровадження ESG-маркетингу у продовольчому ритейлі (еко-упаковка, локальні продукти, благодійність) безпосередньо підвищує лояльність споживачів, вартість бренду та рентабельність активів (ROA). Ключові показники включають зниження вуглецевого сліду, переробку відходів та гендерну рівність, що покращує імідж, залучає інвестиції та знижує системні ризики.

На рівні торговельної організації ESG-маркетинг означає комплексний маркетинговий супровід стратегії сталого розвитку. Це досягається шляхом систематичного впровадження ESG-повідстки у всі аспекти маркетингу: від стратегії, планів та бюджету до досліджень, заходів, комунікацій, матеріалів, продукції та використання як онлайн, так і офлайн інструментів.

Незважаючи на свою відносну новизну, проблематика ESG-маркетингу викликає зростаючий інтерес як в академічних колах, так і серед фахівців-

практиків. Так, Дуброва О.С. [6] пропонує розглядати маркетингову стійкість як здатність підприємства утримувати стійку конкурентоздатну позицію на ринку. Гушуватая О.А. та Виноградов А.Г. [5] вважають, що маркетингова стійкість являє собою маркетингову стратегію, аналогічної думки дотримуються Краснікова А.В., Фролов С.С. [12]. Каткова Н. В. та Мурашко І. С. [8] характеризують маркетингову стійкість як здатність торговельної організації здійснювати свою діяльність в умовах невизначеності розвитку ринкового середовища. У світлі поточних тенденцій у роздрібній торгівлі та за наявності ресурсних обмежень, забезпечення сталого розвитку та ефективного функціонування продовольчого ритейлу потребує розробки системи ESG-показників оцінювання результативності його діяльності.

У таблиці 2 систематизовано показники ефективності ESG-концепції з пріоритетних цілей сталого розвитку.

Таблиця 2. Система ESG-показників оцінювання результативності діяльності продовольчого ритейлу

Група показників	Показники
X ₁ – екологічна стійкість	X _{1.1} – поводження з відходами, тис. т; X _{1.2} – питома вага паперового документообігу, тис. грн. X _{1.3} – енергоспоживання, тис. грн. X _{1.4} – інвестиції у природоохоронні технології, тис. грн.
X ₂ – соціальна відповідальність	X _{2.1} – заробітна плата, тис. руб; X _{2.2} – задоволення клієнтів,%; X _{2.3} – плинність кадрів, люд.; X _{2.4} – витрати на соціальні програми, тис. грн.
X ₃ – корпоративне управління	X _{3.2} – рівень розкриття інформації,%; X _{3.2} – кількість публікацій в СМІ; X _{3.3} – кількість скарг споживачів, од.; X _{3.4} – задоволеність споживачів асортиментом

Джерело: сформовано автором

За результатами моніторингу ESG-показників проводиться ранжування та зіставлення підприємств як за кожним компонентом.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Пропонований підхід відрізняється тим, що

він розвиває концепцію ESG-маркетингу, розглядаючи її як цілісну систему, що поєднує екологічний маркетинг, соціально відповідальний маркетинг та маркетинг корпоративного управління, а також технології та інновації. Впровадження ESG-маркетингу дозволить торгівельній організації не тільки зміцнити свої позиції на ринку, підвищити цінність бренду, залучити капітал і посилити лояльність усіх зацікавлених сторін (що сприяє їх адаптивності), а й брати активну участь у формуванні відповідального споживання та виробництва, побудові здорового суспільства для застосування прогресивних технологій і створенні стійких технологій.

Застосування розробленого підходу сприяє підвищенню стійкості організацій продовольчого ритейлу, оскільки дає змогу: системно використовувати цифрові інструменти для залучення та утримання клієнтів; оптимізувати витрати на маркетингові комунікації; підвищувати лояльність споживачів і цінність бренду; посилювати адаптивність до змін у споживчій поведінці та ринковому середовищі.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі досліджень полягають у більш детальному вивченні підходів до управління бізнесом клієнтським досвідом, проведенню аналізу інструментів персоналізації та мерчандайзингу як факторів конкурентної переваги в умовах жорсткої конкуренції.

Література

1. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 132–152. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Березовський П. П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. *Ефективність державного управління*. 2024. 3(80/81). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.36930/508006> (дата звернення: 02.03.2026).

3. Герасимова О.Л., Каширнікова І.О., Спірідонова К.О. Стійкий розвиток підприємства з урахуванням нової парадигми управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 126–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11> (дата звернення: 02.03.2026).

4. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. 7. С. 104–107. (дата звернення: 05.03.2026)

5. Гушуватая О. А., Виноградов А. Г. Маркетинговая устойчивость предприятия как фактор его успешного функционирования и развития. *Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты АДИ ГОУВПО «ДонНТУ»*. 2016. С. 198-201. (дата звернення: 04.03.2026)

6. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями їїзабезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т.1. 1. С. 15-19. (дата звернення: 27.02.2026)

7. Касич А.О., Бурківська В.А. Імплементация цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 135–139 (дата звернення: 04.03.2026).

8. Каткова Н. В., Мурашко І. С. Алгоритм реалізації механізму сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. 2. С. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-271-276> (дата звернення: 27.02.2026)

9. Кудріна, О., Ковтун, О. Стійкість як основа економічного розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*, 2024, 2, 61–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11> (дата звернення: 02.03.2026)

10. Мурашко І.С. Визначення поняття «механізм стійкого розвитку підприємства». *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6 (49). С. 105–109. (дата звернення: 02.03.2026)

11. Секірож Я.В. Науково-методичні аспекти оцінки стійкого розвитку машинобудівних підприємств як інструмент корегування управлінської

діяльності в стратегічному ракурсі. *Проблеми економіки*. 2020. 4 (46). С. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-224-230> (дата звернення: 02.03.2026)

12. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5) (дата звернення: 02.03.2026)

13. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>. (дата звернення: 02.03.2026)

References

1. Babayev, V. Yu., Klymenko, N. G., Berlizova, V. A. and Tymokha, D. A. (2025), “Implementation of ESG principles in public and corporate governance”, *Theory and practice of public administration*, vol. 1 (80). pp. 132–152. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>.

2. Berezovsky P. P. (2024), “Integration of ESG approach into management decisions for the development of public-private partnership in Ukraine”, *Effectiveness of public administration*. vol. 3(80/81). pp. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.36930/508006>.

3. Gerasimova, O.L., Kashirnikova, I.O. and Spiridonova, K.O. (2019), “Sustainable development of the enterprise taking into account the new management paradigm”, *Eastern Europe: economics, business and management*, vol. 2 (19). pp. 126–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11>.

4. Grosul V.A., Mamaeva G.S. (2012), “Theoretical approaches to determining the essence of sustainable development of the enterprise”, *Sustainable development of the economy*, vol. 7. pp. 104–107.

5. Gushuvataya, O. A. and Vinogradov, A. G. (2016), “Marketing sustainability of the enterprise as a factor of its successful functioning and

development”, *Current issues of economics and management: theoretical and applied aspects of the ADI GOUVPO "DonNTU"*, pp. 198-201.

6. Dubrova O. S. (2010), “Strategic sustainability of the enterprise: components and directions of its provision”, *Bulletin of Khmelnytsky National University*. Vol. 1. 1. pp. 15-19.

7. Kasich, A. O. and Burkivska, V. A. (2017), “Implementation of sustainable development goals in the practice of enterprise management in modern conditions”, *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University* vol. 16, no. 1. pp. 135–139.

8. Katkova, N. V. and Murashko, I. S. (2019), “Algorithm for implementing the mechanism of sustainable development of an enterprise”, *Business Inform.* vol. 2. pp. 271–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-271-276>

9. Kudrina, O. and Kovtun, O. (2024). Sustainability as the basis of economic development of enterprises. *Collection of scientific works of the State Tax University*, vol. (2), pp. 61–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.11>

10. Murashko, I.S. (2018), “Definition of the concept of "mechanism of sustainable development of an enterprise"”, *Business Navigatorm* vol. 6 (49). pp. 105–109.

11. Sekiroz, Ya.V. (2020), “Scientific and methodological aspects of assessing the sustainable development of machine-building enterprises as a tool for adjusting management activities in a strategic perspective”, *Problems of Economy*, vol. 4 (46). pp. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-224-230>

12. Skopenko, N. S. and Kohut, O. O. (2022), “Theoretical and practical aspects of ensuring sustainable development of enterprises in modern conditions”, *Effective economy*, vol. 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5)

13. Shapka, I. (2025), “Retail market in Ukraine: analysis of the current state and development prospects in the context of a transformational economy”, *Economy and society*, vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>.

Отримано редакцією журналу / Received: 10.03.26

Прорецензовано / Revised: 14.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26