

УДК 339.5:338.24:339.9:005.21

DOI: 10.60022/2(8)-8S

Фомішина Віра Миколаївна

доктор економічних наук

професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму

Херсонський національний технічний університет, Україна

Fomishyna Vira

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Management, Marketing, and Tourism

Kherson National Technical University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7276-3280

Огородник Руслан Петрович

старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму

Херсонський національний технічний університет

Ohorodnyk Ruslan

Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing, and Tourism

Kherson National Technical University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-5038-9198

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ І ІНДИКАТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-стратегії українських компаній для збереження та розширення їх присутності на міжнародних ринках. Мета роботи полягає в аналізі особливостей впровадження вимог сталого розвитку у бізнес-планування, виявленні ключових викликів та розробці практичних рекомендацій для адаптації до нових умов євроінтеграції.

Методика дослідження ґрунтується на комплексному аналізі традиційних та сучасних підходів до бізнес-планування в контексті зовнішньоекономічної діяльності. Використано порівняльний аналіз для виявлення відмінностей між внутрішнім та міжнародним ринками, а також оцінку ризиків, пов'язаних з недотриманням вимог сталого розвитку. Особлива увага приділяється розробці системи показників, які дозволяють оцінити готовність підприємств до впровадження ESG-практик та їхню відповідність міжнародним стандартам. У результаті дослідження виявлено, що українські експортери стикаються з такими викликами, як високі витрати на модернізацію виробництва, нестача кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до фінансування та недостатня державна підтримка. Водночас інтеграція принципів сталого розвитку відкриває нові можливості, зокрема доступ до пільгового фінансування, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації та система показників можуть бути використані українськими експортерами для розробки та корекції бізнес-планів з урахуванням вимог сталого розвитку. Це дозволить підприємствам уникнути ризиків, пов'язаних з недотриманням міжнародних стандартів, та отримати конкурентні переваги на глобальних ринках.

Ключові слова: бізнес-планування, зовнішньоекономічна діяльність, сталий розвиток, ESG-стандарти, експортоорієнтовані підприємства.

IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES AND INDICATORS IN BUSINESS PLANNING FOR THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Abstract. The relevance of the study is determined by the need to integrate the principles of sustainable development into the business strategies of Ukrainian companies in order to maintain and expand their presence in international markets. The purpose of the work is to analyze the peculiarities of implementing

sustainable development requirements in business planning, identify key challenges, and develop practical recommendations for adapting to the new conditions of European integration.

The research methodology is based on a comprehensive analysis of traditional and modern approaches to business planning in the context of foreign economic activity. Comparative analysis was used to identify differences between domestic and international markets, as well as to assess the risks associated with non-compliance with sustainable development requirements. Particular attention is paid to the development of a system of indicators that allow assessing the readiness of enterprises to implement ESG practices and their compliance with international standards. The study found that Ukrainian exporters face challenges such as high production modernization costs, a shortage of skilled workers, limited access to financing, and insufficient government support. At the same time, the integration of sustainable development principles opens up new opportunities, including access to preferential financing, expansion of sales markets, and increased competitiveness.

The practical value of the study lies in the fact that the proposed recommendations and indicator system can be used by Ukrainian exporters to develop and adjust business plans, taking into account sustainable development requirements. This will allow companies to avoid the risks associated with non-compliance with international standards and gain competitive advantages in global markets. In addition, the results of the study may serve as a basis for developing state programs to support business in conditions of martial law and post-war recovery, contributing to sustainable economic growth and Ukraine's integration into the European and global economic space.

Keywords: *business planning, foreign economic activity, sustainable development, ESG standards, export-oriented enterprises.*

Постановка проблеми. Нині вітчизняний бізнес стикається з великими викликами виживання і розвитку. Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, нестача фінансових ресурсів для інвестування, обмежений доступ до традиційних ринків збуту змушують підприємства шукати нові шляхи розвитку. Водночас європейська інтеграція ставить перед українськими експортерами нові вимоги, пов'язані з дотриманням принципів і критеріїв сталого розвитку. Ці вимоги стають обов'язковою умовою для виходу на міжнародні ринки, і без їх врахування українські компанії ризикують втратити доступ до світових ринків. Поглиблюється розрив між вимогами міжнародних ринків та можливостями українських підприємств.

Однак саме в таких умовах стратегічне планування з урахуванням принципів сталого розвитку стає ключовим інструментом для подолання кризи та забезпечення довгострокової стійкості. Компанії, які заздалегідь інтегрують індикатори сталого розвитку у свої бізнес-плани, зможуть ефективніше пристосуватися до нових регуляторних вимог, залучати міжнародне фінансування та зберегти доступ до європейських ринків. Підприємства, які не враховують ці вимоги на етапі планування, ризикують втратити можливість працювати на міжнародних ринках або стикнутися з додатковими витратами на термінову адаптацію. Тому інтеграція індикаторів сталого розвитку в бізнес-плани стає необхідністю, а не просто конкурентною перевагою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує єдність з одного боку, та різноманіття – з іншого, підходів до розуміння сутності та шляхів досягнення цілей сталого розвитку. З огляду на те, що Україна приєдналася до Цілей розвитку тисячоліття, які стали одним із орієнтирів для державної політики, ця тематика стала предметом наукових інтересів вітчизняних учених. Так, Сабовчик А., Попович А. [1] долучаються до термінологічної дискусії та еволюції самої концепції, наголошуючи на її складності та потребі в чіткішому визначенні; виділяють виклики реалізації концепції (фінансовий дефіцит, нерівномірний процес між країнами, слабка підзвітність, конфлікти між національними і глобальними цілями), а також звертають увагу на те, що попри універсальності, принципи сталого розвитку вимагають локальної адаптації. На дослідженні змін у концептуальних засадах самої ідеї сталого розвитку, спричинених військовими діями в Україні, зосереджується авторка Калашник Н.С.[2]. У роботах Тарасюк О.В. представлено результати дослідження сутності та еволюції концепції сталого розвитку, розглядаються напрямки їх застосування, суб'єкти і механізми реалізації. Особливий наголос робиться на особливостях і взаємозв'язку між цілями сталого розвитку і технологічними укладами, зокрема, технологіями 4-ї технологічної революції [3]. У зв'язку із зміщенням акцентів впровадження сталого розвитку з макро- на мікрорівень викликають зацікавленість не тільки науковців, але і представників бізнесу, представляють інтерес висвітлення питань нефінансової звітності [4].

Разом із тим недостатньо уваги приділяється дослідженню проблем впровадження цілей і принципів сталого розвитку в діяльність вітчизняних компаній ще на етапі планування і розбудови стратегії, що в умовах інтеграції в ЄС посилює ризики експортерів, пов'язані з недотриманням критеріїв сталого розвитку.

Метою статті є аналіз особливостей впровадження принципів і індикаторів сталого розвитку у бізнес-планування підприємств, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність, виявлення ключових викликів та розробка практичних рекомендацій для адаптації до нових умов.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-планування є ключовим інструментом управління компанією. Без чіткого плану компанія ризикує втратити контроль над витратами, ринками, конкурентними перевагами. Структура бізнес-плану може відрізнятися від компанії до компанії, проте загалом зміст бізнес-планування включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку фінансових прогнозів, формування маркетингових та операційних стратегій, оцінку ризиків з розробкою сценаріїв реагування.

Складність та особливості бізнес-планування значно відрізняються залежно від того, чи працює компанія виключно на внутрішньому ринку чи займається зовнішньоекономічною діяльністю. Якщо для внутрішнього бізнесу основні виклики пов'язані з конкуренцією, регуляторними вимогами України та фінансовим плануванням, то для компаній, що працюють на міжнародних ринках, додаються вимоги іноземних партнерів і ризики, пов'язані з різними країнами. Проведемо порівняльний аналіз змін, які необхідно внести в бізнес-планування при переході від внутрішнього ринку до ЗЕД (табл.1).

Таблиця 1

Особливості бізнес-планування для компаній із ЗЕД

Аспект бізнес-планування	Для компаній, що діють на внутрішньому ринку	Для компаній, що виходять на міжнародні ринки
Аналіз ринку	Аналіз локальних трендів, українських конкурентів, регуляторних вимог України, попиту споживачів.	Глибокий аналіз міжнародних ринків, вимог до сертифікації в країнах-імпортерах, торговельних бар'єрів (мита, квоти, санкції), геополітичних ризиків, культурних особливостей та бізнес-етикету. Моніторинг змін у міжнародному законодавстві.
Розробка фінансового плану	Прогнозування доходів і витрат у гривні, управління ліквідністю, оптимізація податкового навантаження.	Урахування валютних ризиків (хеджування, валютні клаузули), прогнозування платежів в іноземній валюті, банківські комісії, можливі затримки платежів. Робота з міжнародними фінансовими інституціями.
Маркетингова стратегія	Просування продукції серед українських споживачів, використання локальних каналів комунікації.	Адаптація маркетингових стратегій до культурних особливостей країн-партнерів. Використання міжнародних каналів просування (цифрові платформи, виставки, партнерства з локальними дистриб'юторами). Дотримання міжнародних стандартів реклами.
Операційне планування	Організація виробництва та логістики в межах України, управління локальними постачальниками.	Складні логістичні ланцюги (вибір міжнародних маршрутів, митне оформлення, робота з іноземними постачальниками). Диверсифікація ланцюгів постачання для мінімізації ризиків. Впровадження міжнародних стандартів якості.
Оцінка ризиків та розробка планів реагування	Страховання майна, управління конкурентними ризиками, реагування на зміни в українському законодавстві.	Комплексна оцінка ризиків: валютні коливання, політична нестабільність, зміни в митному законодавстві, логістичні збої. Страховання вантажів та експортних кредитів. Розробка альтернативних сценаріїв для різних ринків.

Джерело: складено авторами на основі [5,6]

Таблиця 1 ілюструє ускладнення процесу бізнес-планування при виході на зовнішні ринки. Так, для компаній, що займаються ЗЕД, аналіз зовнішнього середовища має бути значно ширшим і глибшим, ніж для внутрішнього ринку; фінансове планування враховує валютні ризики, адже контракти укладаються в іноземній валюті; маркетингова стратегія для ЗЕД вимагає адаптації до міжнародних каналів просування та культурних особливостей країн-партнерів; при операційному плануванні компанії повинні організовувати складні логістичні ланцюги, вибираючи оптимальні маршрути міжнародних та враховуючи митні процедури, які можуть затримувати вантажі та збільшувати витрати; оцінка ризиків та розробка планів реагування в ЗЕД є значно ширшою, ніж для внутрішнього ринку.

В той же час Україна активно інтегрується в європейський та глобальний економічний простір, де експортоорієнтовані компанії стають активними учасниками ринку. Традиційне бізнес-планування ЗЕД тепер не може обмежуватися аналізом ринку, фінансовими розрахунками та маркетинговими стратегіями. Вимоги ЄС щодо сталого розвитку змушують українські компанії переглядати свої

стратегії та інтегрувати цілі сталого розвитку (SDGs) у бізнес-плани, як це вже роблять європейські та американські компанії.

В ЄС бізнес-планування неможливе без впровадження Цілей та критеріїв сталого розвитку (екологічні, соціальні та управлінські вимоги та стандарти), які стали обов'язковою складовою стратегічного розвитку компаній. Регуляторні вимоги ЄС (Європейський Зелений курс, Директива про корпоративну стійкість та вуглецеве мито і ін., зобов'язують бізнес враховувати сталість у своїх стратегіях.

Процес бізнес-планування із врахуванням Концепції сталого розвитку починається з традиційного аналізу ринку, але він включає не лише традиційну оцінку конкурентного середовища, а й вивчення вимог до екологічності продукції, соціальної відповідальності та прозорості управління. Компанії повинні прогнозувати, як їхня діяльність впливає на довкілля та суспільство, і розробляти стратегії, що відповідають цілям сталого розвитку. Невід'ємними елементами бізнес-планів стають зменшення вуглецевого сліду, перехід на відновлювані джерела енергії та впровадження циркулярної економіки.

Фінансове планування в ЄС обов'язково включає ESG-критерії, оскільки інвестори та фінансові інституції все частіше вимагають дотримання стандартів сталого розвитку для надання фінансування. Компанії використовують спеціалізовані фінансові моделі, які враховують екологічні та соціальні показники, а також потенційні витрати на адаптацію до нових регуляторних вимог. Важливою складовою є залучення «зеленого» фінансування, призначеного для проєктів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Операційне планування в ЄС орієнтоване на стійкість та ефективне використання ресурсів. Компанії впроваджують циркулярні бізнес-моделі, які передбачають повторне використання матеріалів, мінімізацію відходів та зменшення споживання енергії. Маркетингові стратегії будуються навколо екологічної та соціальної відповідальності, що допомагає отримати довіру споживачів та підвищити конкурентоспроможність на європейських ринках.

Оцінка ризиків в ЄС обов'язково включає аналіз таких факторів, як зміна клімату, регуляторні обмеження та репутаційні загрози, пов'язані з недотриманням стандартів сталого розвитку. Компанії розробляють плани реагування на потенційні ризики, включаючи страхування екологічних зобов'язань, диверсифікацію постачальників та впровадження систем моніторингу для забезпечення дотримання вимог ЄС. В результаті бізнес-планування орієнтоване не лише на прибутковість, а і на досягнення цілей сталого розвитку.

Досвід бізнес-планування європейських компаній є особливо важливим для вітчизняного бізнесу, що здійснює ЗЕД. Передові компанії – експортери останнім часом інтегрують концепцію сталого розвитку у свою діяльність, особливо в галузях, орієнтованих на європейські ринки. Процес адаптації відбувається нерівномірно, але спостерігаються певні позитивні в ключових експортних галузях.

В АПК, який є однією з провідних експортних галузей України, принцип сталого розвитку реалізується через впровадження органічного землеробства, зменшення використання хімічних добрив та пестицидів, а також оптимізацію водокористування. За даними Державної служби статистики України, площа земель, сертифікованих за стандартами органічного виробництва, зростає щорічно, що свідчить про орієнтацію українських аграріїв на вимоги європейських споживачів та стандарти Цілі 12 (відповідальне споживання та виробництво). Крім того, багато підприємств АПК впроваджують системи управління якістю та безпекою харчових продуктів (ISO 22000, HACCP), що підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках [7].

У сфері енергетики українські підприємства все частіше переходять на відновлювані джерела енергії, що сприяє зменшенню вуглецевого сліду та відповідає цілям 7 (доступна та чиста енергія). Частка відновлюваної енергетики в загальному енергобалансі країни зростає: від 4,9% у 2015 р. до 11,0% у 2020 р. та 14,2% (прогноз) у 2025 р. Це свідчить про прогрес у напрямку декарбонізації [7]. Також українські компанії починають впроваджувати корпоративну соціальну відповідальність (CSR), зокрема через соціальні проєкти, підтримку місцевих громад та прозорість управління, що відповідає цілі 8 (гідна праця та економічне зростання) та цілі 16 (мир, справедливість та сильні інститути). Такі ініціативи часто підтримуються міжнародними організаціями, такими як ПРООН та ЄС, які надають технічну та фінансову допомогу для адаптації до вимог сталого розвитку.

У хімічній промисловості, яка також є важливою експортною галуззю, українські виробники поступово адаптуються до вимог європейського регулювання, що передбачає обмеження використання небезпечних речовин та підвищення екологічних стандартів виробництва. Зокрема, BASF – перша хімічна компанія, яка розраховує вуглецевий слід усіх своїх продуктів. Деякі підприємства хімічної

галузі вже впроваджують системи екологічного менеджменту (ISO 14001), що дозволяє їм експортувати продукцію до ЄС та інших розвинутих ринків. Крім того, компанії прагнуть зменшити викиди шкідливих речовин та оптимізувати використання ресурсів, що відповідає цілям 9 (промисловість, інновації та інфраструктура) та 12 (відповідальне споживання та виробництво) [7].

Водночас під час воєнних дій багато компаній прикладає багато зусиль для реалізації принципу соціального розвитку. За даними Академії з бізнесу та прав людини (B+HR Academy), яка підтримується урядом Японії, більшість компаній прагнуть бути соціально відповідальними, широко використовуючи такі практики, як «допомога міжнародним і місцевим неурядовим організаціям, волонтерство, допомога громадам, надання послуг і товарів на безоплатній основі, заміна продуктів, які виробляють підприємства» [8].

Таким чином, українські виробники в ключових галузях поступово адаптують свою діяльність до принципів сталого розвитку. Незважаючи на це, багато бізнесів стикаються з певними викликами і бар'єрами при впровадженні сталих практик, особливо в складних умовах одночасного реформування економіки, інтеграції до європейських та світових ринків, та військового стану, на що звертають увагу і дослідники у цій сфері. Так, Онікієнко Н.В. акцентує увагу на таких проблемах бізнесу у цьому напрямку, як висока вартість сталих технологій, недостатня підтримка з боку держави, невизначеність майбутніх умов [9]. Капоніс Г. та Ларіонова К., досліджуючи вплив війни на управління сталим розвитком, вказують на брак інвестування загалом, та у сталий розвиток, зокрема, зазначаючи, що «майже всі інвестиції під час війни заморожені. Нові інвестиції можуть бути пов'язані тільки з перебудуванням виробничих потужностей компаній, будівництвом житла для внутрішньо переміщених осіб та державними інвестиціями у відновлення окремих об'єктів інфраструктури. Вкрай високі ризики стримуватимуть значні приватні інвестиції у нові виробничі потужності чи модернізацію» [10].

Осмислення бар'єрів є важливою передумовою їх подолання. Першим кроком тут є розуміння причин, чому бізнес повільно реагує на об'єктивну необхідність дотримання нових вимог і стандартів сталого розвитку. Насамперед бізнес очікує додаткових потенційних витрат на впровадження практик сталого розвитку. Починаючи з того, що багато галузей все ще використовують застаріле обладнання, модернізація якого вимагає значних інвестицій та часу. За даними ЕІСД, ступінь зношеності обладнання у промисловості у 2021 р. становив 60,5 % (у добувній промисловості – 38,6 %; переробній – 60,2 %; водопостачанні, каналізації, поводженні з відходами – 60,2 %; постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 68 %). [11]. Багато українських підприємств, особливо малих і середніх, не мають достатніх фінансових коштів для інвестицій в оновлення і модернізацію, працюючи в умовах високих інфраструктурних, логістичних, кадрових, валютних, майнових і ін. ризиків. А впровадження «зеленого» виробництва вимагає додаткових капіталовкладень, які як правило, довго окупаються, а бізнес нині орієнтований переважно на короткострокове виживання.

Також існують проблеми з кваліфікованими кадрами. Війна суттєво загострила цю проблему яка ускладнює адаптацію компаній до нових вимог та змушує їх покладатися на зовнішніх консультантів, що додатково збільшує витрати.

Відсутня чітка державна стратегія щодо стимулювання сталого розвитку в експортних галузях. Українські експортери часто не отримують достатньої державної підтримки для переходу на принципи сталого розвитку. Хоча існують програми фінансування екологічних ініціатив, доступ до них ускладнений через бюрократичні процедури, корупцію та недостатню інформованість бізнесу.

За даними дослідження, проведеного Офісом зеленого переходу у січні-лютому 2025 р. серед малих, середніх та великих підприємств України, хоча майже дві третини (63%) українських компаній усвідомлюють необхідність суттєвої перебудови бізнес-процесів для успішної ESG-трансформації, проте в якості бар'єрів вказують на незрозумілість законодавства, технологічні проблеми [12].

Українські експортери часто не мають чіткого розуміння, які саме стандарти та вимоги застосовуються на ринках ЄС, США чи інших країн. Наприклад, вуглецеве мито ЄС (СВАМ), яке почне діяти з 2026 року, вимагатиме звітності про викиди CO₂, але багато компаній ще не готові до цих змін через відсутність методик розрахунку та систем моніторингу. Саме тому розроблення чітких показників сталого розвитку та їх інтеграція у бізнес-плани стає необхідністю для експортерів. Такі показники дозволяють систематизувати вимоги міжнародних ринків, оцінити готовність компанії до змін та розробити конкретні кроки для адаптації до ESG-стандартів. На основі існуючих досліджень доцільно запропонувати орієнтовні показники сталого розвитку для кожного аспекту бізнес-планування компаній, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, з урахуванням критеріїв та Цілей сталого розвитку.

Таблиця 2

Система показників сталого розвитку для бізнес-планування ЗЕД

Розділ бізнес-плану	Об'єкт оцінки	Рекомендовані показники сталого розвитку
Аналіз ринку	Екологічна, соціальна та управлінська стійкість на міжнародних ринках	Частка ринків збуту, де вимоги до екологічності продукції є обов'язковими (ринки ЄС, США); Кількість сертифікатів, отриманих за міжнародними стандартами (ISO 14001, FSC, Fair Trade, органічні стандарти ЄС); Рівень відповідності продукції вимогам сталого розвитку (відсутність шкідливих речовин, використання відновлюваних матеріалів); Аналіз конкурентів за показниками ESG (їхні екологічні ініціативи, соціальні проекти); Оцінка попиту на продукцію з урахуванням критеріїв сталого розвитку (попит на екологічні товари в країнах-імпортерах).
Фінансовий план	Фінансова стійкість	Частка «зеленого» фінансування (зелені кредити, облігації, гранти для екологічних проєктів) у загальній структурі фінансування; Витрати на впровадження екологічних технологій (перехід на відновлювану енергію, модернізація виробництва); Економія ресурсів (енергія, вода, сировина) у відсотках від загального споживання; Рівень вуглецевого сліду (викиди CO ₂ на одиницю продукції) та плани щодо його зменшення; Фінансова оцінка ризиків, пов'язаних з недотриманням ESG-стандартів (штрафи, втрата ринків збуту).
Маркетингова стратегія	Соціальної відповідальності та екологічності в маркетингу	Частка екологічної продукції в загальному асортименті (товари з перероблених матеріалів, органічна продукція); Використання екологічних аргументів у маркетингових кампаніях (акцент на відновлюваних матеріалах, зниженні викидів); Рівень залучення споживачів до соціальних та екологічних ініціатив (участь у програмах переробки, благодійні акції); Оцінка лояльності споживачів до бренду з урахуванням його ESG-ініціатив (опитування, аналіз відгуків); Використання міжнародних екологічних сертифікатів у просуванні продукції (екомаркування, сертифікати Fair Trade).
Операційне планування	Ефективність операційної діяльності з урахуванням сталого розвитку	Рівень енергоефективності виробництва (споживання енергії на одиницю продукції); Частка відновлюваних матеріалів у виробництві (перероблені пластик, папір, метали відходи); Рівень відходів, що підлягають переробці (у відсотках від загального обсягу відходів); Використання циркулярних бізнес-моделей (повторне використання матеріалів, ремануфактуринг); Дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001); Оцінка логістичних процесів з точки зору екологічності (використання електротранспорту, оптимізація маршрутів для зменшення викидів).
Оцінка ризиків та розробка планів реагування	Стійкість до ризиків, пов'язаних із критеріями сталості	Рівень готовності до змін у регуляторних вимогах (впровадження вуглецевого мита ЄС, нові екологічні стандарти); Оцінка репутаційних ризиків, пов'язаних з недотриманням принципів сталого розвитку (негативні публікації, втрата довіри споживачів); Наявність планів реагування на екологічні та соціальні кризи (аварії, порушення прав працівників); Рівень диверсифікації ланцюгів постачання для мінімізації ризиків, пов'язаних з геополітичною нестабільністю; Страховання екологічних та соціальних ризиків (страхування відповідальності за забруднення довкілля); Моніторинг дотримання прав працівників та соціальних стандартів (відсутність дитячої праці, дотримання норм охорони праці).

Джерело: складено авторами на основі [4; 13]

Інтегруючи показники сталого розвитку в бізнес-плани, українським експортерам слід починати з проведення комплексного аудиту поточних бізнес-процесів. Мета такого аудиту – виявлення областей, де можна впровадити практики сталого розвитку (аналіз енергоспоживання, управління відходами, соціальні ініціативи та корпоративне управління). Наприклад, компанії можуть оцінити свій вуглецевий слід за допомогою спеціалізованих інструментів, таких як PAS 2050, розроблений Британським інститутом стандартів, або міжнародний стандарт ISO 14067:2013, щоб визначити ключові джерела викидів та розробити плани їх зменшення.

Наступним кроком є впровадження ESG-критеріїв у бізнес-планування. Основний зміст змін

полягає у тому, що при розробці бізнес-планів необхідно враховувати не лише фінансові показники, а й екологічні та соціальні аспекти. Компанії можуть встановлювати конкретні цілі, такі як зменшення викидів CO₂ на 20% до 2025 року або перехід на 100% відновлювану енергію до 2030 року. Ці цілі повинні бути інтегровані в загальну стратегію компанії та передбачати конкретні заходи, такими як впровадження сонячних панелей, оптимізація логістичних маршрутів, програми підвищення кваліфікації співробітників і ін.

Для успішної інтеграції показників сталого розвитку важливо залучити всіх стейкхолдерів, включаючи інвесторів, персонал, клієнтів та місцеві громади. Компанії можуть проводити регулярні консультації з цими групами, щоб зрозуміти їхні очікування і врахувати їх у своїх планах. Зокрема, співпраця з місцевими громадами може допомогти у розробці соціальних програм, які зміцнюють репутацію компанії та сприяють її стійкому розвитку.

Фінансове управління також має бути адаптоване до вимог сталого розвитку. Компанії отримують можливість залучати міжнародні «зелені» фінансові інструменти, такі як зелені облігації або соціальні кредити, які пропонують пільгові умови для проєктів, спрямованих на екологічну та соціальну стійкість.

Операційні зміни торкаються впровадження екологічних технологій та оптимізації використання ресурсів. Компанії можуть впроваджувати системи рециклінгу відходів, оптимізувати логістичні процеси для зменшення викидів CO₂. Важливо також забезпечити прозорість та регулярну звітність щодо досягнення поставлених цілей сталого розвитку, використовуючи міжнародні стандарти звітності, такі як GRI або SASB.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку на етапі бізнес-планування не лише допомагає уникнути багатьох ризиків, а й створює передумови для стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та успішної міжнародної експансії

Висновки. Проведене дослідження показало, що успішне впровадження сталих стандартів вимагає системного підходу, який передбачає не лише фінансові розрахунки, а й оцінку екологічних та соціальних аспектів діяльності. Запропонована в ході дослідження система показників може стати основою для створення практичних інструментів, які дозволяють оцінити готовність підприємств до адаптації до міжнародних вимог. Ця система охоплює ключові аспекти бізнес-планування, такі як аналіз ринку, фінансове планування, маркетингові стратегії, операційну діяльність та оцінку ризиків, що робить її універсальною для різних галузей економіки.

Особливу увагу слід приділити фінансовому забезпеченню сталого розвитку, оскільки саме доступ до пільгового фінансування, зеленого кредитування та міжнародних грантів може стати вирішальним фактором успішної адаптації підприємств до нових умов. Державна підтримка, спрямована на стимулювання екологічних ініціатив та соціальних програм, також відіграє важливу роль у цьому процесі.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації та система показників можуть бути безпосередньо використані підприємствами для розробки та корекції власних бізнес-планів. Це дозволить не лише уникнути потенційних ризиків, пов'язаних з недотриманням міжнародних стандартів, а й отримати конкурентні переваги на глобальних ринках.

Література

1. Сабовчик А., Попович А. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Том 5, № 86. С. 415-422. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61>. (дата звернення: 07.10.2025).
2. Калашник Н. С. Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. Львів, ЛНТУ України, 2022. №4(73). С.11–16. DOI: <https://doi.org/10.36930/507301>. (дата звернення: 07.10.2025).
3. Тарасюк О.В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №1(111). С. 51–63. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63). (дата звернення: 07.10.2025).
4. Москалюк Г. О. Нефінансова звітність у реалізації концепції сталого розвитку в Україні. *Облік і контроль в управлінні економічною стійкістю підприємств в умовах глобалізації*: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2014. С. 323-373
5. Євтушенко В., Шуба Т., Подлипян І. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>. (дата звернення: 07.10.2025).

6. Малиновська Ю.Б., Добровольський С.В. Планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). С. 76-82. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.076>. (дата звернення: 07.10.2025)
7. Цілі сталого розвитку: Україна. Завдання та індикатори. – URL: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable_development/2021-national-report-on-sdgs.html (дата звернення: 10.10.2025)
8. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf (дата звернення: 07.10.2025).
9. Онікієнко Н.В. Управлінські стратегії для досягнення глобальних цілей розвитку: роль менеджменту в реалізації глобальних ініціатив. *Економічний простір*. 2025. № 197. С.100-106. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.100-106> (дата звернення: 07.10.2025).
10. Капінос Г. Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. Р. 93-103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13> (дата звернення: 07.10.2025).
11. Собкевич О. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу у промисловості України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf. (дата звернення: 07.10.2025).
12. 77% українських компаній потребують інструментів для впровадження ESG-стандартів: результати дослідження Офісу зеленого переходу. URL: <https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukrainskykh-kompanii-potrebuiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu> (дата звернення: 07.10.2025).
13. SDG Compass / Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. – URL: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf (дата звернення: 07.10.2025).

References

1. Sabovchik, A., Popovych, A. (2024). Vyznachennia poniatia ta tsili staloho rozvytku [Definition of the concept and goals of sustainable development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Pravo, 5(86), 415–422. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61> (accessed October 7, 2025).
2. Kalashnyk, N. S. (2022). Zabezpechennia tsilei staloho rozvytku v Ukraini: kontseptualni peretvorennia spryiniattia v umovakh voiennoho stanu [Ensuring the goals of sustainable development in Ukraine: conceptual transformations of perception in wartime]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 4(73), 11–16. DOI: <https://doi.org/10.36930/507301> (accessed October 7, 2025).
3. Tarasiuk, O. V. (2025). Teoretychni zasady formuvannia kontseptsii staloho rozvytku ta ii praktychna realizatsiia na suchasnomu etapi rozvytku suspilstva [Theoretical foundations of the formation of the concept of sustainable development and its practical implementation at the current stage of society's development]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(111), 51–63. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63) (accessed October 7, 2025).
4. Moskaliuk, H. O. (2014). Nefinansova zvitnist u realizatsii kontseptsii staloho rozvytku v Ukraini [Non-financial reporting in the implementation of the concept of sustainable development in Ukraine]. *Oblik i kontrol v upravlinni ekonomichnoi stiistikosti pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii: monography*, In V. F. Maksymova (Ed.), Odesa: ONEU, 323–373.
5. Yevtushenko, V., Shuba, T., Podlipian, I. (2021). Biznes-planuvannia yak instrument zdiusnennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Business planning as a tool for implementing foreign economic activity of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4> (accessed October 7, 2025).
6. Malynovska, Y. B., & Dobrovolskyi, S. V. (2023). Planuvannia eksportnoi diialnosti v umovakh vykhodu na novi rynky [Planning export activities in the context of entering new markets]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 2(9), 76–82. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.076> (accessed October 7, 2025).
7. Tsili staloho rozvytku: Ukraina. Zavadannia ta indykatory [Sustainable Development Goals: Ukraine. Tasks and indicators]. (2021). United Nations Development Programme. Available at: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable_development/2021-national-report-on-sdgs.html (accessed

October 10, 2025).

8. Vidpovidalna povedinka biznesu v chasy viiny v Ukraini: doslidzhennia kontekstu [Responsible business behavior in wartime in Ukraine: context research]. (2023). United Nations Development Programme. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf (accessed October 7, 2025).

9. Onikienko, N. V. (2025). Upravlinski stratehii dlia dosiahnennia hlobalnykh tsilei rozvytku: rol menedzhmentu v realizatsii hlobalnykh initsiatyv [Management strategies for achieving global development goals: the role of management in implementing global initiatives]. *Ekonomichniy prostir*, 197, 100–106. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.100-106> (accessed October 7, 2025).

10. Kapinos, H., & Laronova, K. (2023). Problemy upravlinnia stalym rozvytkom Ukrainy v umovakh viiny [Problems of sustainable development management in Ukraine in wartime]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 93–103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13> (accessed October 7, 2025).

11. Sobkevych, O. (2024). Otsinky industrialnoi konkurentospromozhnosti ekonomiky ta tekhnolohichnoho potentsialu u promyslovosti Ukrainy [Assessments of industrial competitiveness of the economy and technological potential in Ukraine's industry]. *National Institute for Strategic Studies*. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf (accessed October 7, 2025).

12. 77% ukraïnskykh kompanii potrebuiut instrumentiv dlia vprovadzhennia ESG-standartiv: rezultaty doslidzhennia Ofisu zelenoho perekhodu [77% of Ukrainian companies need tools to implement ESG standards: results of the Green Transition Office survey]. (n.d.). *Office of Green Transition*. Available at: <https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukraïnskykh-kompanii-potrebuiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu> (accessed October 7, 2025).

13. SDG Compass: Posibnyk dlia dosiahnennia Tsilei Staloho Rozvytku v sferi biznesu [SDG Compass: The guide for business action on the SDGs]. (n.d.). United Nations Development Programme. Available at: https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf (accessed October 7, 2025).