

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>

УДК 658.1:339.138

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Продіус Оксана Іванівна

доктор економічних наук, професор завідувач кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0619-7567>

Афанасенко Микита Андрійович

здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5335-3243>

Васильєв Владислав Юрійович

здобувач другого рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7297-7665>

Prodius Oksana, Afanasenko Nikita, Vasyliiev Vladyslav
Odesa Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню особливостей стратегічного управління промисловими підприємствами в умовах сталого розвитку. Проаналізовано наукові підходи та зарубіжний досвід інтеграції економічних, соціальних і екологічних пріоритетів у стратегічні рішення. Визначено специфіку функціонування промислових підприємств у порівнянні зі сферою послуг, що зумовлює відмінності у виборі стратегічних інструментів. Розглянуто сучасні виклики для українських компаній в умовах воєнного стану: обмеженість ресурсів, кадрові ризики та низький рівень цифровізації. Наведено рекомендації щодо впровадження ESG-стандартів, енергоефективних технологій, кластерних партнерств і нефінансової звітності. Доведено, що стратегічне управління, орієнтоване на принципи сталості, є ключовим інструментом довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегічне управління, промислове підприємство, сталий розвиток, інновації, конкурен-тоспроможність, стратегічні інструменти.

The article is devoted to the study of the features of strategic management of industrial enterprises in the context of sustainable development. The scientific approaches and foreign experience of integrating economic, social and environmental priorities into strategic decisions are analyzed. The specifics of the functioning of industrial enterprises in comparison with the service sector are determined, which determines the differences in the choice of strategic instruments. The modern challenges for Ukrainian companies in the context of martial law are considered: limited resources, personnel risks and a low level of digitalization. Ukrainian enterprises face additional challenges caused by war conditions, resource constraints and institutional instability. This requires adapting world experience to national realities, in particular by developing innovative management models, strengthening social responsibility, introducing energy-efficient technologies and forming non-financial reporting. Thus, strategic management, focused on the principles of sustainable development, should become not only a tool for stabilizing the activities of Ukrainian industrial enterprises in crisis conditions, but also a basis for their innovative growth and integration into the European economic space. Sustainable development of modern enterprises involves not only the consistency and logic of management decisions, but also the definition of effective formats for business interaction with stakeholders and society. The combination of the stages of making management decisions with the principles of socially responsible business management makes it possible to form a holistic management system focused on achieving long-term results

and increasing the overall efficiency of the organization. Recommendations are given for the implementation of ESG standards, energy-efficient technologies, cluster partnerships and non-financial reporting. It is proved that strategic management, focused on the principles of sustainability, is a key tool for long-term stability and competitiveness.

Keywords: strategic management, industrial enterprise, sustainable development, innovation, competitiveness, strategic instruments.

Постановка проблеми. Сучасні промислові підприємства функціонують у складному й динамічному середовищі, де ключовою вимогою стає поєднання економічної ефективності з принципами сталого розвитку. Поглиблення глобалізаційних процесів, посилення конкуренції, кліматичні виклики та зростання ролі соціальної відповідальності зумовлюють потребу у впровадженні стратегічного управління, яке враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності.

Стратегічне управління в умовах сталого розвитку виступає не лише інструментом довгострокового планування, а й механізмом формування конкурентних переваг, що базуються на раціональному використанні ресурсів, інноваціях та партнерській взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас промислові підприємства стикаються з низкою специфічних проблем: необхідністю модернізації виробництва, впровадження енергоощадних технологій, дотримання екологічних стандартів та забезпечення соціальної безпеки працівників. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі стратегічного управління як інструмента, що дозволяє гармонізувати економічні інтереси підприємства з потребами суспільства та довкілля.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретично-методичних основ стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями серед яких: Дімітрова Т. [1], Sachira Vilochani [2], Немашкало К. [7], Продіус О. [8], Ларіонова К. [9], Хахалев Д. [10], Петролюк Ю. [11], Стройни Й. [13] та багато інших.

Огляд наукової літератури з проблем стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку дозволяє виявити ключові тенденції, методологічні підходи та практичні рішення, що формують сьогоdnішній дискурс [7-13].

Насамперед, варто зазначити, що сталий розвиток є основою для формування довгострокових стратегій підприємств: він не лише поєднує економічні цілі з екологічними та соціальними пріоритетами (підхід «три

виміри»), а й вимагає інтеграції нових інструментів управління – від екологічного аудиту й звітності до циркулярної економіки та декарбонізаційних планів. У сучасній літературі посилюється акцент на тому, що «сталий розвиток» перестає бути додатковим стандартом і стає внутрішнім елементом конкурентної стратегії підприємства: інвестиції в зелений технологічний капітал, енергоефективність і ресурсозбереження розглядаються як джерело стійкої конкурентної переваги [1]. Також, проведене дослідження зарубіжних авторів Sachira Vilochani, Yuri Borgianni, Tim C. McAloone, Daniela C.A. Pigosso [2] наголошують на тому, що успішне стратегічне управління в умовах сталого розвитку передбачає інтеграцію принципів сталості в довгострокову стратегію підприємства, що сприяє зростанню продуктивності та підвищенню конкурентоспроможності. Автори підкреслюють значення екологічно орієнтованих інновацій у продуктах і виробничих процесах, адже вони допомагають знижувати витрати та поліпшувати якість продукції. Ефективне управління потребує постійного моніторингу екологічних і соціальних показників та врахування їх результатів у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід не лише зменшує негативний вплив на довкілля, а й створює додаткові ринкові можливості та зміцнює репутаційний капітал компанії, що в підсумку забезпечує довгострокове економічне зростання й стійку конкурентну перевагу. Досліджуючи інновації в цьому контексті, варто відмітити, проведений аналіз серед виробничих компаній у 21 країні, який показав, що сталий інноваційний розвиток може призвести до економії витрат та підвищення якості продукції [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючі дослідження щодо стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку, актуальним питанням залишається формування комплексного міждисциплінарного підходу, що поєднує інструменти цифровізації, інноваційного менеджменту та екологічного регулювання. В українських реаліях проблема стратегічного управління підприємствами в контексті сталого розвитку ускладнюється

додатковими викликами воєнного часу: обмеженістю ресурсів, загрозами для збереження виробничого та кадрового потенціалу, а також нестабільністю зовнішнього середовища. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку адаптованих моделей стратегічного управління, здатних гармонійно поєднувати міжнародний досвід з потребами та обмеженнями вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення особливостей стратегічного управління промисловим підприємством у контексті сталого розвитку, пошук ключових факторів успіху та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень на основі інтеграції економічних, соціальних та екологічних пріоритетів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для глибшого розуміння специфіки стратегічного управління промисловим підприємством доцільно насамперед розглянути теоретичні підходи до його сутності. Науковці пропонують власні трактування цього поняття, що відображають еволюцію управлінських концепцій та акцентують увагу на різних аспектах даного процесу [1-9].

Загалом у науковій літературі можна виокремити кілька напрямів інтерпретації категорії «стратегічне управління». Одні автори розглядають його як інструмент стратегічного менеджменту, орієнтований на аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища і раціональне використання ресурсів підприємства. Інші акцентують увагу на забезпеченні дов-

гострокової відповідності між потенціалом організації та вимогами зовнішнього середовища, що створює основу для досягнення конкурентних переваг [3-4]. Окремі підходи трактують стратегічне управління як концепцію досягнення ключових цілей, де головний акцент робиться на пошуку збалансованих рішень в умовах обмежених ресурсів [5-6]. Таким чином, відзначаємо багатовимірність і багатогранність сутності стратегічного управління, що свідчить про його комплексний характер, детальніше представимо в таблиці 1.

Таким чином, серед великої кількості різноманітних підходів, стратегічне управління варто визначати, як цілісну систему довгострокового планування й прийняття рішень, яка поєднує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування місії та цілей із гнучким використанням ресурсів, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства та його конкурентні переваги в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Здійснення стратегічного управління в межах будь-яких підприємств, відбувається на основі взаємопов'язаних етапів, а саме [5]:

1. Аналіз середовища. Це початковий етап стратегічного управління, що формує основу для визначення місії та цілей підприємства, а також для розробки стратегії. Він передбачає дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою виявлення її сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, які існують у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття стратегічне управління

Автор	Трактування досліджуваної категорії
Таран-Лала О.М., Суخورук К.В. [3]	Стратегічне управління – це інструмент стратегічного менеджменту, призначений для досягнення визначених бізнес-цілей шляхом комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства й ефективного використання його ресурсів.
Сумець О.М. [4]	Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.»
Рудницька О.В., Комаровський А.А. [5]	Стратегічне управління – це розроблення довгострокових стратегій його функціонування на основі всебічного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, чіткого формулювання місії та цільових орієнтирів.
Єдинак В.Ю., Перерва І.О. [6]	Стратегічне управління – це підхід до планомірного мислення, спрямований на досягнення визначених цілей із особливим акцентом на мотивацію персоналу, врахування їхніх інтересів та залучення до реалізації стратегії підприємства.

Джерело: сформовано на основі [3-6]

2. Формування місії та цілей. На цьому етапі відбувається чітке визначення місії підприємства, постановка довгострокових і середньострокових цілей його діяльності. Вони ґрунтуються на результатах попереднього аналізу, оскільки саме проблеми, ризики та переваги підприємства визначають орієнтири його розвитку й напрями вдосконалення.

3. Розробка та вибір стратегії. Після визначення цілей формується стратегія, яка спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Для цього застосовуються спеціальні інструменти: кількісні методи прогнозування, сценарне планування, портфельний аналіз та інші.

4. Реалізація стратегії. На цьому етапі стратегія втілюється у практичну діяльність підприємства. Для досягнення поставлених цілей необхідно забезпечити ефективну організацію роботи всіх підрозділів, належний розподіл функцій та відповідальності, а також постійний контроль і моніторинг виконання.

5. Оцінка та контроль стратегії. Завершальний етап полягає у використанні методів оцінювання результатів відповідно до постав-

лених завдань. Отримані висновки дозволяють визначити, наскільки стратегія була ефективною, і чи потребує підприємство розробки нових або коригування існуючих стратегічних рішень [5-7].

Отже, стратегічне управління є циклічним процесом, де кожен етап не лише завершує попередній, а й формує базу для наступного, забезпечуючи безперервність і гнучкість управлінських рішень. Разом із тим, універсальна структура стратегічного управління набуває специфічних рис. в межах діяльності промислових підприємств, що пов'язано з їхньою капіталомісткістю, технологічною складністю, тривалими інноваційними циклами та високою залежністю від зовнішнього середовища. Тому важливо виокремити особливості стратегічного управління саме у промисловості, адже саме вони визначають ефективність реалізації стратегічних цілей у сучасних умовах конкурентного та динамічного ринку (табл. 2).

Отже, проведене порівняння показує, що стратегічне управління у промислових підприємствах має специфічні риси, зумовлені

Таблиця 2

**Особливості стратегічного управління:
порівняння промислового та підприємства сфери послуг**

Аспект	Промислове підприємство	Підприємство сфери послуг
Інвестиційний цикл	Довготривалий, капіталомісткий (будівництво, обладнання, виробничі лінії)	Коротший, часто менш капіталомісткий (офісна інфраструктура, персонал)
Технологічна база	Висока залежність від НДДКР, нових виробничих технологій, модернізації	Орієнтація на інноваційні бізнес-моделі, цифрові платформи та управлінські технології
Гнучкість	Обмежена через великі витрати на модернізацію та масштаб виробництва	Вища завдяки швидкому адаптуванню процесів і персоналу
Вплив зовнішнього середовища	Суттєва залежність від ринку сировини, енергоносіїв, логістики	Більше залежить від змін у споживчих уподобаннях та технологічних трендах
Кадрова політика	Велика кількість робітників, потреба у кваліфікованих технічних спеціалістах	Основний ресурс – інтелектуальний капітал, гнучка система навчання й розвитку
Сталість та екологія	Необхідність дотримання екологічних стандартів, утилізації відходів, енергоефективності	Менший екологічний вплив, але більше значення мають соціальні аспекти (якість обслуговування, задоволеність клієнтів)
Стратегічні інструменти	Технологічне картографування, сценарне планування, управління ланцюгами постачання	CRM-системи, agile-методи, дизайн-мислення, цифрові маркетингові стратегії
Ризики	Високі фінансові та виробничі ризики (зношення обладнання, ринок збуту, регуляторні вимоги)	Ризики репутаційні та конкурентні, пов'язані зі швидкою зміною технологій і клієнтських очікувань

Джерело: сформовано на основі [8-9]

капіталомісткістю, тривалістю інноваційних і виробничих циклів, технологічною складністю та високою залежністю від зовнішнього середовища. Саме тому для цієї категорії підприємств стратегічний підхід стає не просто інструментом планування, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів та впровадження інновацій. Він дозволяє поєднати економічні, соціальні й екологічні цілі, формує здатність до адаптації в умовах постійних змін і створює підґрунтя для довгострокового сталого розвитку.

Сталий розвиток, у свою чергу, розглядається як здатність підприємства забезпечувати економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку одночасно. Взаємозв'язок цих категорій проявляється в тому, що стратегічне управління без врахування принципів сталості стає неповним, а сталий розвиток без стратегічного бачення не може бути системним.

Детальніше розглядаючи термін «сталий розвиток», науковці вказують, що він є багатограним і включає численні аспекти. Передбачає задоволення потреб сучасного суспільства таким чином, щоб не поставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Сталий розвиток спирається на принципи економіки демократичного суспільства, де поєднуються екологічна безпека та соціальна справедливість. 25 вересня 2015 року 193 держави-члени ООН ухвалили «Порядок денний сталого розвитку до 2030 року», який визначає глобальні орієнтири трансформації та розвитку. Документ містить 17 цілей і 169 завдань, що охоплюють ключові напрями сталого розвитку: економічне зростання, соціальну інтеграцію та охорону довкілля [11].

Управління на засадах сталого розвитку орієнтується на врахування інтересів усіх стейкхолдерів і забезпечує бізнесу можливість здобувати конкурентні переваги та ефективно діяти в умовах невизначеності. Такий підхід потребує постійного вдосконалення управлінських моделей, оскільки динамічне середовище формує нові ризики й виклики. Важливим чинником стає розвиток компетентностей персоналу, що дозволяє організації адаптуватися до змін і своєчасно реагувати на загрози. Не менш значущими є мережеві форми управління, які базуються на партнерстві та співпраці між стейкхолдерами, сприяють обміну знаннями, підвищують гнучкість системи та готовність до інноваційних

трансформацій. Спрямування управління на досягнення цілей сталого розвитку передбачає модернізацію організаційних структур, прозоре планування, диверсифікацію бізнесу та впровадження інноваційних рішень. У підсумку така практика виступає стратегічним підходом до корпоративного менеджменту, що узгоджує комерційні й соціальні цілі, забезпечує баланс ресурсів і мінімізує ризики для довгострокового успіху компанії [7].

Враховуючи сутність стратегічного управління на принципи сталого розвитку, можна стверджувати, що між ними існує тісний взаємозв'язок. Сталий розвиток визначає довгострокові орієнтири економічної, екологічної та соціальної відповідальності, а стратегічне управління забезпечує практичні механізми їх реалізації у діяльності підприємства. Через стратегічні рішення інтегруються екологічні стандарти, інновації та соціальні ініціативи у виробничі процеси, що дозволяє промисловим компаніям досягати конкурентоспроможності, не порушуючи балансу між економічним зростанням і збереженням довкілля. Поєднання стратегічного управління та сталого розвитку формує комплексну модель управлінської діяльності, орієнтовану не лише на економічну ефективність, а й на довгострокову екологічну та соціальну результативність. Такий підхід дає змогу підприємствам адаптуватися до викликів сучасного ринку та створювати конкурентні переваги завдяки раціональному використанню ресурсів, впровадженню інновацій і відповідальному ставленню до суспільства та навколишнього середовища.

Відповідно, стратегічне управління промисловим підприємством має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, що передбачає узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей у межах єдиної управлінської системи. Так званий «трикутник сталого розвитку» відображає основні складові, баланс яких є необхідним для досягнення довгострокової ефективності. Економічний аспект охоплює зростання, стабільність та конкурентоспроможність підприємства без виснаження ресурсів, потрібних майбутнім поколінням. Соціальний аспект акцентує на залученні різних груп суспільства до прийняття рішень, дотриманні принципів рівності та посиленні соціальних інститутів, що формує довіру та гармонію в суспільстві. Екологічний аспект визначає раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію забруднення та збереження екосистем як ключову умову під-

тримання життя на планеті [11]. Поєднання цих трьох компонентів у межах стратегічного управління забезпечує не лише стабільне функціонування промислового підприємства, і відповідно створює основу для його сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

У зарубіжних джерелах представлено велику кількість досліджень, присвячених впровадженню інноваційних методологій в практику стратегічного управління промисловими підприємствами. Вони зосереджуються на пошуку ефективних підходів до інтеграції принципів сталого розвитку у виробничі процеси, аналізі проблемних аспектів та розробці практичних рішень [2; 12-14].

Крім того, в роботах зарубіжних авторів простежується прагнення не лише окреслити концептуальні рамки сталого розвитку, але й продемонструвати практичні способи їх реалізації у стратегічному управлінні промисловими підприємствами. Так, у дослідженнях, присвячених впровадженню Industry 4.0 у виробничих МСП, наголошується на важливості гнучкості, поетапності та адаптації цифрових рішень до реальних можливостей підприємства, що дозволяє одночасно підвищувати продуктивність і знижувати екологічні ризики [12]. Аналіз досвіду гірничодобувної компанії Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. показав, що застосування сталого стратегічного підходу змінює саму культуру управління: у стратегічні пріоритети інтегруються екологічні та соціальні цілі поряд з економічними [13]. Водночас результати систематичного огляду еко-інноваційних стратегій у виробничій сфері підтверджують, що ключем до успіху є поєднання еко-дизайну, енергоефективних технологій та фінансової підтримки інновацій, що створює нові можливості для довгострокової конкурентоспроможності підприємств [14].

Узагальнення результатів попередніх досліджень свідчить про те, що практики стратегічного управління в промисловому секторі, засновані на принципах сталого розвитку, демонструють високу ефективність у різних країнах. Вони підтверджують, що інтеграція економічних, соціальних та екологічних складових у процес стратегічного ухвалення рішень не лише підвищує стійкість підприємств до зовнішніх ризиків, а й створює умови для інноваційного зростання. Зазначені висновки формують значну теоретико-методологічну базу для подальшого аналізу можливостей і викликів, що постають перед укра-

їнськими промисловими підприємствами, де впровадження таких підходів набуває особливої ваги в умовах трансформації національної економіки.

Для України питання стратегічного управління промисловими підприємствами на засадах сталого розвитку є вкрай актуальним, оскільки вони функціонують у складних умовах воєнного стану. У цих умовах підприємства мають забезпечувати безперервність виробничих процесів, зберігати трудовий потенціал та відповідати підвищеним вимогам міжнародних ринків. Адаптація світового досвіду до українських реалій повинна базуватися на гармонійному поєднанні економічної стійкості зі зростанням рівня соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Такий підхід дає змогу промисловим підприємствам не лише зберігати операційну ефективність у кризових умовах, а й формувати основу для довгострокової конкурентоспроможності та подальшої інтеграції в європейський економічний простір. Враховуючи актуальність проблеми, необхідним є формування конкретних рекомендацій щодо адаптації принципів сталого розвитку для стратегічного розвитку вітчизняних промислових підприємств (табл. 3).

Водночас слід зазначити, що впровадження стратегічного управління на засадах сталого розвитку на українських промислових підприємствах супроводжується низкою об'єктивних труднощів. Серед них виділяються обмежені фінансові ресурси, які стримують реалізацію екологічних і соціальних ініціатив, недостатній рівень управлінських компетенцій у сфері ESG, а також низький рівень цифровізації, без якого неможливо забезпечити прозорість та ефективний моніторинг діяльності підприємства. Додатковим викликом є невизначеність зовнішнього середовища, зумовлена військовим конфліктом, що створює ризики для стабільності постачань, збереження виробничих потужностей та кадрового потенціалу. У сукупності зазначені фактори ускладнюють швидке запровадження міжнародних практик сталого розвитку, водночас формуючи потребу у пошуку власних інноваційних рішень, адаптованих до специфіки українських реалій.

Незважаючи на наявність цих викликів, досвід окремих українських підприємств демонструє, що інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління є цілком реалістичною та здатна приносити відчутні результати. Показовим прикладом є група Metinvest, яка інтегрувала принципи сталого

Таблиця 3

**Рекомендації щодо адаптації принципів сталого розвитку
для промислових підприємств України**

Напрямок	Конкретна рекомендація	Очікуваний ефект
Інтеграція ESG	Включення екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегічні документи підприємства	Підвищення прозорості діяльності, довіра інвесторів, відповідність міжнародним стандартам
Раціональне використання ресурсів	Впровадження сучасних енергоощадних технологій та систем оптимізації ресурсів	Зменшення виробничих витрат, зниження екологічних ризиків
Партнерства та кластерні ініціативи	Співпраця підприємств з науковими установами та органами влади для поширення практик сталого розвитку	Активізація інноваційної діяльності, прискорення екологічної модернізації
Соціальна відповідальність	Збереження кадрового потенціалу, підвищення безпеки праці, участь у соціальних проєктах	Підвищення мотивації працівників, покращення репутації підприємства
Нефінансова звітність	Регулярне оприлюднення екологічних та соціальних результатів діяльності	Підзвітність, зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку
Цифровізація бізнес-процесів	Використання цифрових платформ для управління ресурсами, моніторингу викидів і контролю ланцюгів постачання	Підвищення ефективності управління, прозорість, зменшення екологічного навантаження
Кругова економіка	Перехід від лінійної моделі «виробництво–споживання–відходи» до повторного використання, переробки та мінімізації відходів	Зменшення витрат на утилізацію, формування «зеленого» іміджу, вихід на нові ринки
Інвестиції у R&D	Розробка та впровадження екологічно чистих технологій, нових матеріалів і «зелених» продуктів	Довгострокова конкурентоспроможність, доступ до інноваційних ринків
Екологічна сертифікація	Отримання міжнародних сертифікатів (ISO 14001, EMAS тощо), які підтверджують дотримання стандартів сталого розвитку	Зростання довіри партнерів і споживачів, розширення можливостей для експорту

Джерело: сформовано авторами

розвитку у корпоративну стратегію, інвестуючи сотні мільйонів доларів у модернізацію та екологізацію виробництва, впровадження програм енергоефективності, сертифікацію за міжнародними стандартами та розвиток освітніх ініціатив для підготовки фахівців нового покоління [15]. Навіть в умовах воєнного стану підприємство не відмовилося від курсу на сталість, продовжуючи реалізовувати проєкти з декарбонізації та соціальної підтримки працівників і громад. Даний приклад, свідчить, що стратегічне управління, засноване на принципах сталого розвитку, не лише можливе в українських реаліях, а й є дієвим інструментом зміцнення стійкості

та конкурентоспроможності промислових підприємств.

Висновки. Отже, згідно з результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що стратегічне управління промисловими підприємствами в умовах сталого розвитку набуває визначальної ролі у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. Поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів у межах єдиної управлінської системи створює основу для формування нових конкурентних переваг, заснованих на раціональному використанні ресурсів, впровадженні інновацій та розвитку партнерств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Dimitrova T., Komandrovskaya V., Marinov M., Taranenko A. Strategic Innovative Management and Sustainable Development of Industrial Enterprises. *Економіка. Екологія. Соціум*. 2025. Vol. 9, Iss. 1. С. 77–89.
2. Sachira Vilochani, Yuri Borgianni, Tim C. McAloone, Daniela C.A. Pigosso. An investigation into the extent to which sustainable product development practices are implemented in manufacturing companies. *Sustainable Production and Consumption*. 2024. № 50. С. 155–167.
3. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-66. (дата звернення: 05.11.2025).
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-128. (дата звернення: 05.11.2025).
6. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.
7. Немашкало, К., Хахалев, Д. Управління сталим розвитком підприємства в умовах мінливого середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 311-316.
8. Продіус О.І., Адирова Т.І., Ковальчук Ю.С. Управління маркетинговим забезпеченням інноваційної діяльності наукових установ в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6212> (дата звернення: 05.11.2025).
9. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 86–92.
10. Хахалев, Д. Формування системи управління бізнесом на засадах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 424-429.
11. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-148. (дата звернення: 05.11.2025).
12. Roy M.-A., Abdul-Nour G., Gamache S. Implementation of an Industry 4.0 Strategy Adapted to Manufacturing SMEs. *Simulation and Case Study*. 2023. № 15(21). P. 15423. DOI: 10.3390/su152115423.
13. Strojny J., Witkowski K., Wąs S. Influence of Sustainable Strategic Management on Methane Projects as Exemplified by the Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. Mining Company. *Energies*. 2023. № 16(9). P. 3680. DOI: 10.3390/en16093680. (дата звернення: 05.11.2025).
14. Noora A. Janahi, Christopher M. Durugbo, Odeh R. Al-Jayyousi. Eco-innovation strategy in manufacturing: A systematic review. *Cleaner Engineering and Technology*. 2021. № 5. Article 100343. DOI: 10.1016/j.clet.2021.100343. (дата звернення: 05.11.2025).
15. Офіційний сайт міжнародної гірничо-металургійної групи компаній Metinvest. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/strategy> (дата звернення: 05.11.2025).

REFERENCES:

1. Dimitrova, T., Komandrovskaya, V., Marinov, M., & Taranenko, A. (2025). Strategic innovative management and sustainable development of industrial enterprises. *Ekonomika. Ekologiya. Sotsium*, vol. 9(1), 77–89.
2. Vilochani, S., Borgianni, Y., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2024). An investigation into the extent to which sustainable product development practices are implemented in manufacturing companies. *Sustainable Production and Consumption*, vol. 50, 155–167.
3. Taran-Lala O., Sukhoruk K. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. Available at: DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-66. (accessed November 5, 2025).
4. Sumets O. M. Stratehichniy menedzhment [Strategic management]: pidruchnyk / O. M. Sumets; MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t vnutr. sprav, Kremench. lot. koledzh. Kharkiv: KhNUVS, 2021. 208 s.
5. Rudnytska O., Komarovskiy A. (2023) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu [Strategic management of the enterprise as an important component of the management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. Available at: DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-128. (accessed November 5, 2025).
6. Pererva I. O., Yedynak V. Yu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, vol. 3, pp. 159–164.

7. Nemashkalo, K., Khakhaliev, D. (2024). Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva v umovakh minlyvoho seredovyshcha [Sustainable enterprise management in a changing environment]. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, vol. 330(3), pp. 311-316.
8. Prodius O.I., Adyrova T.I., Kovalchuk Yu.S. (2025). Upravlinnia marketynhovym zabezpechenniam innovatsiinoi diialnosti naukovykh ustanov v umovakh staloho rozvytku [Management of marketing support for innovative activities of scientific institutions in conditions of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6212> (accessed November 5, 2025).
9. Larionova K., Shpak D. (2024). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Features of strategic management of industrial enterprises in the context of globalization]. *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 86–92.
10. Khakhaliev, D. (2024). Formuvannia systemy upravlinnia biznesom na zasadakh staloho rozvytku [Formation of a business management system based on sustainable development]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 191, pp. 424-429.
11. Petroliuk Yu., Hrebeniuk N. (2024). Stalyi rozvytok yak stratehichna perevaha dlia pidpriemstva [Sustainable development as a strategic advantage for the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-148. (accessed November 5, 2025).
12. Roy M.-A., Abdul-Nour G., Gamache S. (2023). Implementation of an Industry 4.0 Strategy Adapted to Manufacturing SMEs. *Simulation and Case Study*, vol. 15(21), pp. 15423. DOI: 10.3390/su152115423. (accessed November 5, 2025).
13. Strojny J., Witkowski K., Wąs S. (2023). Influence of Sustainable Strategic Management on Methane Projects as Exemplified by the Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. Mining Company. *Energies*, vol. 16(9), p. 3680. DOI: 10.3390/en16093680. (accessed November 5, 2025).
14. Noora A. Janahi, Christopher M. Durugbo, Odeh R. Al-Jayyousi (2021). Eco-innovation strategy in manufacturing: A systematic review. *Cleaner Engineering and Technology*, vol. 5. Article 100343. DOI: 10.1016/j.clet.2021.100343. (accessed November 5, 2025).
15. Official website of the international mining and metallurgical group of companies Metinvest. Available at: <https://metinvestholding.com/ua/about/strategy> (accessed November 5, 2025).