

## Сталий розвиток у підприємстві: типологія компаній та напрями інтеграції принципів сталості

Ліпич Любов<sup>1</sup>, Кушнір Мирослава<sup>2</sup>, Хілуха Оксана<sup>3</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
12.10.2025	Економіка	330.341.1:502.131.1
DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.17343847">https://doi.org/10.5281/zenodo.17343847</a>		

**Анотація.** Метою статті є дослідження ролі підприємництва в забезпеченні сталого розвитку та узагальнення основних напрямів наукових пошуків у сфері сталого підприємництва. Концепція сталого розвитку виступає провідною парадигмою соціально-економічного та екологічного поступу як на макро-, так і на мікрорівні. Вона спрямована на гармонізацію інтересів сучасного й майбутніх поколінь, приватного та державного секторів, однак її реалізація супроводжується складністю у формуванні ефективних практичних рекомендацій і рішень як на національному, так і міжнародному рівнях. Визначено, що стале підприємництво становить унікальний підхід, який інтегрує створення економічної, соціальної й екологічної цінності, акцентуючи увагу на підвищенні добробуту наступних поколінь. Це означає, що потрібні нові підприємницькі комбінації та бізнес-моделі, здатні сприяти формуванню покоління підприємців, які ефективніше та прибутковіше використовують природні ресурси. Ідентифіковано ключові характеристики сталого підприємництва, серед яких: поєднання екологічних і соціальних аспектів, економічна вигідність, інноваційність, довгострокова спрямованість і створення стійкої цінності. Показано, що матриця сприйняття сталості (sustainability adoption matrix), побудована за двома критеріями — мотивацією та рівнем ресурсного забезпечення (commitment of resources), дає змогу визначити чотири типи підприємств, які реалізують принципи сталого підприємництва: каталізатори (відзначаються високою мотивацією та значним залученням ресурсів), експериментатори (мають сильну мотивацію, але обмежені ресурси), виконавці або пристосованці (характеризуються низькою мотивацією та середнім рівнем ресурсів), пасивні або дрейфуючі компанії (володіють незначними ресурсами та низьким рівнем зацікавленості у сталому розвитку). Аргументовано, що підприємства, які прагнуть до сталого розвитку, повинні інтегрувати його принципи у свої стратегічні та операційні процеси. Як приклад, наведено структуру розвитку сталого підприємництва компанії AkzoNobel - провідного світового виробника фарб, покриттів та спеціальних хімікатів.

**Ключові слова:** стале підприємництво, сталий розвиток, економічна, соціальна та екологічна цінність, мотивація, ресурсне забезпечення, інноваційність, матриця сприйняття сталості, AkzoNobel.

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, Луцький національний технічний університет, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, м. Луцьк;  
ORCID ID 0000-0002-9059-7271, e-mail: lipych\_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<sup>2</sup> кандидат економічних наук, доцент, кафедра прикладної економіки та бізнесу, Український католицький університет, ORCID ID 0000-0002-4441-4278, e-mail: mlipych@ukr.net

<sup>3</sup> кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>, e-mail oksana.hiluha@vnu.edu.ua

## **Sustainability in Entrepreneurship: Typology of Companies and Pathways for Integrating Sustainability Principles**

**Annotation.** The purpose of the article is to examine the role of entrepreneurship in ensuring sustainable development and to summarize the main directions of research in the field of sustainable entrepreneurship. The concept of sustainable development represents a leading paradigm of socio-economic and environmental progress at both macro and micro levels. It aims to harmonize the interests of current and future generations, as well as public and private sectors, yet its implementation is complicated by the need to develop effective practical recommendations and solutions at the national and international levels. It is determined that sustainable entrepreneurship constitutes a unique approach that integrates the creation of economic, social, and environmental value, emphasizing the improvement of the well-being of future generations. This implies the necessity of new entrepreneurial combinations and business models that can foster the emergence of a generation of entrepreneurs who use natural resources more efficiently and profitably. The key characteristics of sustainable entrepreneurship are identified, including the balance of ecological and social aspects, economic benefits, innovativeness, long-term orientation, and the creation of lasting value. It is shown that the sustainability adoption matrix, constructed along two dimensions — motivation and commitment of resources — allows for the identification of four types of companies implementing sustainable entrepreneurship: catalysts (high motivation and strong resource engagement), experimenters (high motivation but limited resources), performers or adapters (moderate resource allocation and low internal motivation), and passive or drifting companies (low motivation and minimal resources). It is substantiated that companies striving for sustainable entrepreneurship should integrate its principles into their strategic and operational processes. The article presents the structure of sustainable entrepreneurship development at **AkzoNobel**, a leading global paint and coatings producer and major manufacturer of specialty chemicals.

**Keywords:** sustainable entrepreneurship, sustainable development, economic, social and environmental value, motivation, resource commitment, innovativeness, sustainability adoption matrix, AkzoNobel.

### **Вступ**

Невід'ємним елементом ринкового господарювання, однією з найактивніших форм економічної діяльності є підприємництво.. Згідно зі статтею 42 Господарського кодексу України, підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) для досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1]. Згідно з концепцією Йозефа Шумпетера підприємництво - це «творче руйнування», тобто підприємці сприяють змінам в економічному та бізнес-середовищі, витісняючи старі способи ведення бізнесу. На думку англійського економіста, лауреата Нобелівської премії з економіки у 1974 році Ф. Гайєка., суть підприємництва полягає в пошуку та вивченні нових економічних можливостей.[2]. Залежно від рівня аналізу чи галузі дослідження, розвиток підприємництва залежить від численних чинників та мотивів, що виникають в результаті взаємодії різних секторів та підприємницької поведінки компаній на ринку.

Сучасні тенденції розвитку вказують на необхідність модернізації економіки з урахуванням принципів сталого розвитку. Сталий розвиток - це соціальна модель, яку не можна віднести до однієї наукової дисципліни. Питання, пов'язані зі сталим розвитком, є дуже складними та, незважаючи на численні дослідження та публікації, залишаються недостатньо вивченими [3].

Зростаюча важливість екологічних питань формує нові тенденції на рівні підприємств. Однією з концепцій, яка набула популярності з 1990-х років, є екологічне підприємництво та/або стале підприємництво. Стале підприємництво інтегрує загальну концепцію бізнес-підприємництва зі сталим розвитком, враховуючи екологічні, економічні та соціальні проблеми [4]. Аналіз літератури з екологічного та/або сталого підприємництва виявляє, з одного боку, недостатність концептуальних розробок [5], а з іншого, зв'язки з іншими, суміжними галузями, такими як інновації, технологічний розвиток, стратегічне підприємництво [6]. Крім того, роль соціальних та екологічних питань як потенційних джерел підприємницьких можливостей залишається значною мірою невивченою. Це свідчить про те, що сталий розвиток все ще перебуває на відносно ранній стадії розвитку [7]. Вище зазначене дозволяє сформулювати тезу про те, що сталий розвиток сприймається як джерело нових підприємницьких можливостей, що служать для вирішення соціальних та екологічних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Велика кількість вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження сталого розвитку на глобальному та локальному рівні. Сутність сталого розвитку як економічної категорії та методи його оцінки досліджувалися у фундаментальних працях представників різних економічних наукових шкіл. Теоретико-прикладним аспектам сталого розвитку підприємства особливу увагу у своїх приділяли Паустовська Т.І [2], Belz F.M., [3], Binder J.K [3], Allen J.C., [4], Петришина С. [3], Malin S. [4], Thompson J.L., [5], Scott J.M. [5], Covin J., [6], Miles M. [6], Gast J. . [7], Gundolf K. . [7], Cesinger, B. [7], Johnston P. [10], Everard M. [10], Santillo D. [10], Robèrt K.H. [10], Lin C.S. [14], Chang R.Y. [14], Dang V.T. [14], Hall J. [15], Daneke G. [15], Lenox M. [15], Cohen B. [16], Winn M. [16], Bell J. [17], Stellingwerf J. [17], Korsgaard S. [18], Anderson A.R. [18], Gaddefors J. [18], Patzelt H. [19], Shepherd D.A. [19], Gutterman Alan S. [20] та інші.

Аналіз літературних джерел з даного питання показав, що сьогодні існує безліч різноманітних позицій точок зору щодо ідентифікації поняття сталості підприємництва та його імплементації в реалії українського бізнесу. Вище зазначене особливо актуальне в умовах війни.

**Метою статті** є аналіз ролі підприємництва в контексті сталого розвитку та синтез основних напрямків досліджень у галузі сталого підприємництва.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: 1.

Ідентифікувати сутність та значення сталого розвитку.

2. Ідентифікувати основні ознаки підприємництва в контексті розвитку сталого підприємництва.

3. Ідентифікувати визначальні ознаки сталого підприємництва.

4. Аналізування матрицю сприйняття сталості (sustainability adoption matrix).

5.Формування структура розвитку сталого підприємництва.

### Результати

Сталий розвиток є провідною концепцією соціально-економічного та екологічного розвитку як на макро-, так і мікрорівні. Звіт Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє», опублікований у 1987 році, мав вирішальний вплив на її розвиток. Згідно з цим звітом, метою сталого розвитку є задоволення потреб нинішнього та майбутніх поколінь у повній гармонії з природним середовищем [8]. Цей звіт був важливим підготовчим документом до Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку 1992 року в Ріо-де-Жанейро. Під час конференції 178 країн підписали декларацію про впровадження сталого розвитку як принципу глобальної політики в галузі навколишнього

середовища та розвитку. Декларація передбачала, що всі люди, всі держави та всі покоління мають право на здорове та продуктивне життя та на розвиток у гармонії з природою [9]. Таким чином, сталий розвиток - це процес, спрямований на досягнення цілей розвитку нинішнього покоління таким чином, щоб майбутні покоління могли задовольняти ті ж потреби.

Однозначно, сталий розвиток розуміється як поняття, що охоплює цінності та етичні норми, що панують у нашому суспільстві та є важливими для його розвитку. Починаючи з класичного визначення, наведеного у звіті, підготовленому Всесвітньою комісією ООН з навколишнього середовища та розвитку, сучасна література зі сталого розвитку пропонує численні нові інтерпретації, залежно від рівня агрегації або тематичної області. Однак, відсутність точного та системного визначення даного поняття є очевидним, про що свідчить існування майже 300 визначень сталого розвитку [10]. Тим не менш, загальний консенсус полягає в довгостроковій спрямованості на екологічний, економічний та соціальний виміри.

Впровадження сталого розвитку вимагає фундаментальної зміни в управлінській практиці, включаючи системний, інтегрований та міждисциплінарний підхід. Необхідність трансформації сучасної моделі економічного розвитку на більш сталу була визнана пріоритетом не лише ООН, але й Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейським Союзом (ЄС). Сталий розвиток - це концепція, яка набуває дедалі більшої популярності як нова тенденція в соціально-економічному розвитку в усьому світі. Як політика, так і промисловість демонструють зростаючий інтерес до підтримки сталої економіки в контексті мінливих умов соціального та економічного розвитку. Вона дозволяючи збалансувати інтереси нинішнього та майбутніх поколінь, приватних та державних інтересів, а також інтересів країн Південної та Північної півкуль, є складною у розробці практичних рекомендацій та рішень, як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Більшість міжнародних організацій, включаючи Світовий банк, ОЕСР, ЮНКТАД, ЮНІДО, СОТ та ФАО, поділяють думку про необхідність глобальної трансформації в контексті екологічної, зеленої економіки або циркулярної економіки. Зелена економіка не може бути нав'язана зверху, а повинна розвиватися підприємцями, які реагують на потреби сьогодення шляхом впровадження управлінських та технологічних інновацій. Екологічно чисті продукти та технології зрештою виводяться на ринок так званими еко-підприємцями, які перетворюють прототипи на прибуткові, екологічно чисті продукти.

Міжнародні зусилля щодо сталого розвитку відображені в нових Цілях сталого розвитку (ЦСР), встановлених на рівні ООН як частина нового порядку денного, прийнятого у 2015 році з перспективою до 2030 року [11]. Попередній порядок денний розвитку базувався на Цілях розвитку тисячоліття (ЦРТ), прийнятих у 2000 році до 2015 року. Тоді було прийнято вісім ЦСР, проте не всі з них були досягнуті. Новий порядок денний, заснований на документі «Трансформуючи наш світ: Порядок денний глобальних дій на період до 2030 року», прийнятому на саміті ООН у Нью-Йорку 25 вересня 2015 року, визначає 17 головних цілей та 169 пов'язаних з ними завдань [11].

Серед вищезгаданих цілей, цілі 8, 9 та 12 в першу чергу стосуються сталого розвитку на рівні підприємств. Ці цілі, серед іншого, пропагують просування політики розвитку, яка підтримує виробництво, підприємництво, креативність та інновації, заохочення розвитку мікро-, малих та середніх підприємств, а також впровадження сталого промислового розвитку шляхом підвищення ефективності використання ресурсів та чистих і екологічно чистих технологій у виробничих процесах. Стратегічно ЦСР, розроблені в рамках широкого консенсусу між бізнесом, політикою та неурядовими організаціями на міжнародному рівні, представляють нові можливості розвитку для підприємств та шанс на створення стійкої, довгострокової конкурентної

переваги. Важливими джерелами конкурентних переваг є не лише підвищення репутації, але й здатність створювати та розробляти інноваційні продукти та послуги, що відповідають потребам дедалі більш обізнаних та відповідальних споживачів. Впровадження Порядку денного на період до 2030 року створює не лише можливості, але й виклики для підприємств.

Аналіз впровадження Цілей сталого розвитку (ЦСР) у компаніях свідчить про зростаючий інтерес до них як у світі, так і в Україні. Згідно з дослідженням компанії Accenture проведеними в 2016 році провідні бізнес-лідери світу демонструють високу обізнаність щодо можливостей та переваг впровадження ЦСР. Так, 87% опитаних генеральних директорів розглядають їх насамперед як можливості для подальшого розвитку шляхом зміни підходу до створення соціально-економічної цінності на основі сталого розвитку, 89% переконані, що залучення до сталого розвитку збільшить їхній вплив на вид діяльності в якій вони працюють. Більше того, вісім з десяти респондентів зазначили, що новий бізнес-підхід буде їх суттєвою відрізняттю від конкурентів [12].

Порівняння міжнародного досвіду з розумінням цього питання в українських компаніях свідчить про таке. За даними Європейської Бізнес Асоціації, у 2023 році 96% українських компаній продовжували орієнтуватися на Цілі сталого розвитку у своїй діяльності. Але якщо в останньому передвоєнному році пріоритетними найчастіше були екологічні напрямки, то у другому воєнному на перший план вийшла соціальна складова: підтримка працівників та членів їхніх сімей, підтримка військових та гуманітарна підтримка ВПО [13].

У 2024-му, після весняних обстрілів енергетичної інфраструктури, різко постало питання енергонезалежності: бізнес став активно вкладатися у «зелені» проекти. Наприклад, ОККО встановила за рік кілька десятків сонячних електростанцій на своїх заправних комплексах і будує вітроелектростанцію на Волині. Обладнує «сонцем» свої логістичні центри «Нова пошта». На початку 2025-го першу сонячну електростанцію на даху свого розподільчого центру у Львові запустила мережа магазинів EVA [13].

Слід зауважити, що ініціативи сталого розвитку впроваджуються переважно великими компаніями, які бачать у цій концепції ринкові та іміджеві переваги. Підприємства, які враховують екологічні та соціальні аспекти, вважаються інноваційними компаніями. Спільною характеристикою таких підприємств є те, що їхня мета - не лише досягнення прибутковості шляхом задоволення конкретних потреб, але й досягнення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище. Діяльність компаній у цій сфері призводить до розвитку нових бізнес-концепцій, таких як сталі підприємства.

Перш ніж дати визначення сталого підприємства, необхідно спочатку уточнити ключові атрибути підприємства. У літературі існує безліч визначень цього терміну. Вибір визначення цього поняття, є вирішальним, оскільки визначає область дослідження та формування його джерел. Економічна наука, як правило, розглядає підприємство з двох основних точок зору:

по-перше, як форму економічної активності, що орієнтована на «досягнення комерційного успіху, перспективність, інноваційний характер діяльності, незалежність і самостійність суб'єктів у прийнятті управлінських рішень»;

по-друге, як тип та стиль господарської поведінки, в основі якої «мобільність, динамічність, творчий підхід до справи, ініціативність і заповзятливість, готовність до ризику й уміння ним управляти, орієнтація на потреби споживачів» [2].

Класичне визначення підприємства належить відомому економісту та соціологу Йозифу Шумпетеру, який вважається його головним ідеологом. В концепцію

підприємництва він заклав три основні засади через розуміння його функцій, які є актуальними і сьогодні [2]:

по-перше, революціонізація та реформування виробництва через використання різних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, застосування нових джерел сировини, нових ринків й реорганізації виробництва. Зміст підприємництва у «здійсненні нових комбінацій» факторів виробництва чи різних нововведень;

по-друге, універсальною функцією будь-якої економічної системи є підприємництво, яке поєднується з іншими видами діяльності (управлінням, маркетингом, науковими розробками тощо). Статус власника за Й. Шумпетером не є визначальною рисою підприємця;

по-третє, функція підприємництва корелює з лідерством і новаторством, а інновації, в свою чергу, є дітищем підприємництва. Тобто підприємець - творець інновацій.

У представленому вище теоретичному огляді простежується чітке розуміння того, що підприємництво, передусім, пов'язане з креативністю (пошуком нових можливостей господарювання), ризикованістю, інноваційністю, адаптивністю до викликів.

В епоху інтенсивного розвитку економіки, що базується на знаннях, підприємства дедалі більше зміцнюють свої конкурентні позиції завдяки інноваціям у сфері сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності [14]. Одним із пріоритетів розвитку бізнесу з 1990-х років є його ведення з урахуванням впливу компанії на навколишнє середовище та суспільство, що призвело до розвитку так званого екологічного підприємництва або, ширше, сталого підприємництва [15]. Стале підприємництво, як новий тип бізнес-можливостей, являє собою унікальну перспективу, яка поєднує створення економічної, соціальної та екологічної цінності з особливим акцентом на добробуті майбутніх поколінь [16]. Сьогодні стале підприємництво більше не сприймається як щось, що негативно вплине на економічну прибутковість, а як частина процесу пошуку відповідей на питання, як збалансувати економічний розвиток, соціальну справедливість та якість навколишнього середовища [17]. «Стале підприємництво - це процес, у межах якого підприємці, керуючись інноваційністю та етичними принципами, прагнуть збалансувати економічні, соціальні й екологічні цілі, створюючи довгострокову цінність для бізнесу, суспільства та довкілля» [18]. Тобто, потрібні нові комбінації та нові підприємства [19], які сприятимуть появі нового покоління так званих зелених або сталих підприємців, які використовують природні ресурси більш прибутково, ніж раніше. У цьому контексті з'явилися нові терміни, такі як зелене підприємництво, екологічне підприємництво, еко-підприємництво та соціальне підприємництво. Алан С. Гаттерман під сталим підприємництвом розуміє «постійне зобов'язання компаній діяти етично та сприяти економічному розвитку, водночас покращуючи якість життя працівників, їхніх родин, місцевої та глобальної спільноти, а також майбутніх поколінь» [20].

Узагальнивши визначення щодо сталого підприємництва Дж.Белл і Дж. Стеллінгверф ідентифікували його чотири визначальні ознаки [17]:

Збалансованість екологічних і соціальних аспектів. Белл і Стеллінгверф зазначали, що стале підприємництво є «актом балансування, який полягає у стратегічному управлінні та орієнтації екологічних і соціальних цілей та міркувань відповідно до фінансових завдань конкретного підприємства, що спрямовують його бізнес-цілі». Вони підкреслюють, що стале підприємництво вимагає знаходження належного балансу між різнорідними економічним, соціальним, культурним і екологічним середовищами, у яких функціонують підприємства. Дослідники також зауважують, що, прагнучи обмежити та мінімізувати екологічний і соціальний вплив

свої діяльності, сталі підприємці зосереджуються на підвищенні якості технологічних та управлінських процесів.

Економічні вигоди. Незалежно від форми, основною характеристикою та ціллю підприємництва є отримання прибутку, тому поняття «вигоди» зустрічається у більшості його визначень. Проте стале підприємництво ґрунтується на ширшому розумінні вигоди, яка включає економічні та неекономічні здобутки для окремих осіб, економіки та суспільства. Прибуток залишається необхідною умовою для підтримки життєздатності бізнесу та забезпечення підприємців ресурсами, потрібними для реінвестування у сталі цілі своїх компаній. Белл і Стеллінгверф стверджують, що підприємницьку діяльність можна вважати сталою і, відповідно, такою, що відповідає цілям сталого розвитку, лише за наявності економічної ефективності її діяльності.

Інноваційність. Белл і Стеллінгверф підкреслюють, що інноваційність є центральною складовою сталого підприємництва, адже саме через інновації підприємці створюють нові продукти, процеси або бізнес-моделі, які сприяють вирішенню соціальних і екологічних проблем. Вони зазначають, що інновації дозволяють підприємцям знаходити нестандартні рішення для зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення соціальної справедливості. На думку дослідників, сталий підприємець діє як агент змін, який поєднує підприємницьке мислення з етичними цінностями, що веде до створення нової цінності не лише для власного бізнесу, а й для суспільства загалом.

Довгострокова орієнтація та створення стійкої цінності. Останнім визначальним атрибутом сталого підприємництва, за Беллом і Стеллінгверфом, є орієнтація на довгостроковий вплив. На відміну від традиційного підприємництва, яке часто фокусується на короткотерміновому прибутку, стале підприємництво прагне створювати тривалу соціальну, екологічну та економічну цінність. Дослідники наголошують, що сталий підприємець мислить у перспективі майбутніх поколінь, формуючи бізнес-стратегії, які сприяють розвитку сталого суспільства, підтримці навколишнього середовища та забезпеченню стабільного економічного зростання.

Науковцями Платформи дослідження сталого підприємництва (The Sustainable Entrepreneurship Research Platform), що функціонує під егідою Амстердамської бізнес-школи при Амстердамському університеті, використавши результати дослідження, яке було присвячене аналізу причин і способів впровадження сталого підприємництва, було створено матрицю сприйняття сталості (sustainability adoption matrix), побудовану за двома вимірами - мотивація та ресурсне забезпечення (commitment of resources).

В матриці ідентифіковано чотири типи компаній, які впроваджують стале підприємництво[21]:

1. Каталізатори (Catalyzing). Ці компанії характеризуються високим рівнем мотивації до впровадження сталих практик і значним залученням ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку. Підприємства- каталізатори виступають лідерами сталого розвитку у своїй галузі, оскільки завдяки впливу на постачальників і ринковій силі здатні поширювати екологічні та соціальні стандарти на всю виробничо-збутову мережу. Вони розглядають сталість не як обов'язок, а як стратегічну перевагу та активно інвестують у відповідні інновації.

2. Експериментатори (Experimenting). Ці підприємства мають високу мотивацію, проте обмежені ресурси, які вони можуть спрямувати на впровадження сталого підприємництва. Вони схильні тестувати нові підходи, технології або моделі бізнесу, щоб знайти найбільш ефективні шляхи інтеграції сталості у свої процеси. Для них характерне пошукове навчання та готовність до поступових змін, навіть якщо результати не одразу приносять економічну вигоду.

3. Виконавці або пристосованці (Complying). Ці компанії виділяють помірні ресурси та мають низьку внутрішню мотивацію до сталого підприємництва. Зазвичай вони діють у відповідь на зовнішній тиск: законодавчі вимоги, стандарти галузі, очікування інвесторів або суспільства. Їхня діяльність спрямована передусім на відповідність нормативам (compliance), а не на створення нових сталих цінностей. Попри це, такі підприємства можуть відігравати важливу роль у підвищенні базового рівня сталості у своїй галузі.

4. Пасивні або дрейфуючі компанії (Drifting). Ці підприємства мають низьку мотивацію та незначну кількість ресурсів до впровадження сталого підприємництва. Вони не мають чіткої стратегії у сфері сталого підприємництва й часто діють реактивно, реагуючи лише тоді, коли виникають кризові ситуації чи зовнішній тиск. Сталі ініціативи таких компаній зазвичай фрагментарні, короткострокові та не інтегровані у загальну бізнес-модель. Такі компанії вважаються найменш зрілими у контексті переходу до сталого підприємництва.

Матриця сталого підприємництва демонструє, що ступінь сталості компаній визначається поєднанням внутрішньої мотивації та рівня інвестованих ресурсів.

Компанії, які прагнуть до сталого розвитку, повинні знайти способи інтегрувати його у свої стратегічні та бізнес-процеси. Наприклад, структура розвитку сталого підприємництва AkzoNobel, провідної світової компанії з виробництва фарб та покриттів і великий виробник спеціальних хімікатів, включає три фази: створення, управління та вдосконалення та набір ініціатив, що стосуються управлінських, економічних, екологічних та соціальних питань[22]:

Фаза створення зосереджена на визначенні та інтеграції пропозицій щодо сталого розвитку в бізнес-модель компанії. У сфері охорони навколишнього середовища вона включає ініціативи щодо зміни клімату та ініціативи, засновані на управлінні обмеженими ресурсами. В економічній/управлінській сфері ініціативи включають розробку екологічних рішень та зовнішні партнерства. У соціальній сфері ініціативи зосереджуються на розвитку лідерства у сфері сталого розвитку та створенні «фабрики талантів».

Фаза управління в рамках цієї структури зосереджена на інтеграції сталого розвитку в усі аспекти ланцюга створення вартості (тобто, дослідження ринку, інвестиційні рішення, постачання, виробництво, продажі та маркетинг). Потенційні ініціативи включають посилення підтримки досліджень, розробок та інновацій. Акцент зроблено на функціональній досконалості в домовленостях про постачання та виробництво та еко-преміальних рішеннях у продажах та маркетингу.

Фраза покращення зосереджена на постійному дотриманні вимог та забезпеченні довгострокової «ліцензії на діяльність». Основні напрямки діяльності включають екологічний менеджмент (управління та скорочення викидів та відходів, ефективність використання сировини, енергоспоживання та парникових газів, а також рекультивацію земель); управління продукцією та її розподіл; доброчесність та управління ризиками (кодекси поведінки, дотримання вимог конкуренції, боротьба з хабарництвом та управління ланцюгом постачання); управління охороною здоров'я, безпекою та захистом (безпека процесів); практики працевлаштування (розвиток персоналу та різноманітність/інклюзія); та залучення громади.

### Висновки

Сталий розвиток на рівні підприємства означає ведення підприємницької діяльності з урахуванням екологічних та соціальних аспектів, що вимагає більшої відповідальності та зобов'язань з боку компаній. Такий підхід приносить користь не лише суспільству, а й самим компаніям, які таким чином отримують нові бізнес-

можливості та розвиток. У сучасному динамічному та невизначеному економічному середовищі компанії та організації прагнуть знайти нові шляхи досягнення своїх стратегічних цілей та забезпечення довгострокового успіху. Розглядаючи переваги та перешкоди, представлені в цій статті з точки зору українських компаній, можна припустити, що в багатьох випадках зелені бізнес-практики не існують ізольовано, а розвиваються як комплексна бізнес-філософія та культура, що призводить до покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Це підтверджує тезу дослідження про те, що сталий розвиток сприймається як джерело нових підприємницьких можливостей, які служать для вирішення соціальних та екологічних проблем.

Отже, стале підприємництво це нова галузь досліджень, яка потребує подальшого розвитку механізмів захисту природного середовища та екосистем, одночасно забезпечуючи економічні та соціальні вигоди для інвесторів, підприємців та суспільства. Тому важливо проводити дослідження та міждисциплінарний аналіз, які сприятимуть кращому розумінню та розробці відповідних бізнес-моделей, що підтримують підприємства у впровадженні концепції сталого розвитку.

### Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text)
2. Паустовська Т.І. (2017). Історико-економічний шлях підприємництва. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 20. С. 13–17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/5.pdf>.
3. Belz F.M., Binder J.K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy and the Environment*. 26. 1–17. DOI: 10.1002/bse.1887.
4. Allen J.C., Malin S. (2008). Green entrepreneurship: A method for managing natural resources?. *Society & Natural Resources: An International Journal*, 21(9), 828–844.
5. Thompson J.L., Scott J.M. (2010). Environmental entrepreneurship: The sustainability challenge, Institute of small business and entrepreneurship conference (ISBE), London, Proceedings, ISBE, <http://tees.openrepository.com/tees/bitstream/10149/120509/2/120509.pdf>.
6. Covin J., Miles M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47–63.
7. Gast J., Gundolf K., Cesinger, B. (2017). Doing business in a grey way: A systematic review of the eco logical sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44–56.
8. WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
9. United Nations (1992). *Agenda 21 - United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992*. United Nations Division for Sustainable Development, Rio de Janeiro 1992.
10. Johnston P., Everard M., Santillo D., Robèrt K.H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1), 60–66.
11. United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>
12. Accenture, United Nations Global Compact (2016). *The UN Global Compact-Accenture Strategy CEO Study 2016. Agenda 2030: A Window of Opportunity*. Pozyskano z: <https://www.accenture.com/pl-en/insight-un-global-compact-ceo-study>.

13. Не просто тренд, а вимога часу. Як український бізнес впроваджує стратегії сталого розвитку/ URL: <https://trueua.info/news/ne-prosto-trend-vymoha-chasu-yak-ukrayinskyy-biznes-vprovadzhuje-stratehiyi-staloho-rozvytku>
14. Lin C.S., Chang R.Y., Dang V.T. (2015). An integrated model to explain how corporate social responsibility affects corporate financial performance. *Sustainability*, 7, 8292–8311.
15. Hall J., Daneke G., Lenox M. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448.
16. Cohen B., Winn M. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49.
17. Bell J., Stellingwerf J. (2012). *Sustainable Entrepreneurship: The Motivations & Challenges of Sustainable Entrepreneurs in the Renewable Energy Industry* (Jonkoping, Sweden: Jonkoping International Business School Master Thesis in Business Administration).
18. Korsgaard S., Anderson A.R., Gaddefors J. (2016). Entrepreneurship as re-sourcing: Towards a new image of entrepreneurship in a time of financial, economic and socio-spatial crisis. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(2), 178–202. URL : <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2014-0002>.
19. Patzelt H., Shepherd D.A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35, 631–652.
20. Gutterman Alan S. Sustainable Entrepreneurship (August 2, 2024). URL: <https://ssrn.com/abstract=4192086> <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4192086>.
21. The Sustainable Entrepreneurship Research Platform. *Sustainability Adoption Matrix: A Study on Small and Large Fashion Firms*. Amsterdam Business School, University of Amsterdam, 2021. URL: <https://www.asearchforlink.com> (дата звернення: 10.10.2025).
22. AkzoNobel. URL: <https://www.akzonobel.com/>.