

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-84>

УДК: 658.5:330.341.1:339.9

JEL Classification: L19, M20, O10

ФУРСЕНКО Владислав

Державний університет "Київський авіаційний інститут"

<https://orcid.org/0009-0003-0718-8325>

[vlad.fursenko98@gmail.com](mailto:vlad.fursenko98@gmail.com)

## ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ПОТЕНЦІАЛУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СОЦІАЛЬНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

*У статті розкрито зміст потенціалу стійкого розвитку підприємства як інтегрованої здатності забезпечувати довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність за одночасного врахування економічних результатів, екологічних обмежень і соціальних зобов'язань. Обґрунтовано, що потенціал стійкого розвитку підприємства доцільно трактувати не як статичну суму ресурсів, а як систему ресурсно-компетентнісних передумов і управлінських здатностей підприємства до їх мобілізації та переналаштування відповідно до змін зовнішнього середовища. Акцентовано, що визначальною передумовою реалізації такого потенціалу виступає узгодженість стратегічних цілей підприємства з вимогами ключових стейкхолдерів та стандартами ESG, а також здатність управління забезпечувати перехід від декларативних намірів до вимірюваних результатів через систему показників, процедур контролю й підзвітності. Показано, що в умовах глобалізації ключовими чинниками трансформації потенціалу підприємства виступають конкурентний тиск, посилення стандартів і регуляторних вимог, зміна структури фінансових потоків та інтенсифікація цифровізації, які формують вимоги до прозорості, підзвітності та ефективності й стимулюють оновлення бізнес-процесів і технологій. Визначено, що така трансформація супроводжується зростанням значущості нефінансових параметрів діяльності, які формують довіру інвесторів і партнерів та впливають на доступ підприємства до ринків і ресурсів. Запропоновано компонентну модель потенціалу стійкого розвитку підприємства, що відображає взаємозв'язок економічного, екологічного та соціального блоків із результативними проявами інтегрованого потенціалу. Розроблено логічну схему впливу глобалізаційних драйверів на вимоги до підприємства та на зміну рівня його потенціалу через формування синергій і компромісів між компонентами «потрійного результату», що дозволяє інтерпретувати управлінські рішення як вибір між альтернативними траєкторіями збалансування результатів. Представлено цикл формування й нарощування потенціалу стійкого розвитку підприємства, який поєднує діагностику ESG-ризиків, стратегізацію цілей і KPI, ресурсно-процесну трансформацію, моніторинг і звітність, а також коригування на основі зворотного зв'язку; зазначено, що саме повторюваність цього циклу забезпечує відтворюваність досягнутих ефектів у часі. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей як методологічної основи для подальшого оцінювання потенціалу стійкого розвитку підприємства, побудови системи індикаторів та обґрунтування управлінських рішень у контексті глобальних викликів і зростаючої невизначеності.*

*Ключові слова: стійкий розвиток, потенціал підприємства, ESG, глобалізація, динамічні здібності, прозорість, підзвітність, бізнес-процеси, цифровізація, синергія, компроміс.*

FURSENKO Vladyslav  
State University "Kyiv Aviation Institute"

## MAIN COMPONENTS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT POTENTIAL OF AN ENTERPRISE: SOCIAL, ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ASPECTS

*The article reveals the content sustainable development potential of an enterprise as an integrated capability to ensure long-term viability and competitiveness while simultaneously considering economic performance, environmental constraints, and social obligations. It is substantiated that the sustainable development potential of an enterprise should be interpreted not as a static sum of resources, but as a system of resource- and competence-based prerequisites and managerial capabilities to mobilize and reconfigure them in accordance with changes in the external environment. Emphasis is placed on the fact that a key prerequisite for realizing such potential is the alignment of the enterprise's strategic objectives with the requirements of key stakeholders and ESG standards, as well as the ability of management to move from declarative intentions to measurable results through a system of indicators, control procedures, and accountability. It is shown that, under globalization, the major factors transforming an enterprise's potential include competitive pressure, tightening standards and regulatory requirements, shifts in the structure of financial flows, and the intensification of digitalization, which collectively generate higher demands for transparency, accountability, and efficiency and stimulate the renewal of business processes and technologies. It is determined that this transformation is accompanied by the growing importance of non-financial performance parameters that build investor and partner trust and affect the enterprise's access to markets and resources. A component model of the enterprise's sustainable development potential is proposed, reflecting the interconnection of economic, environmental, and social blocks with the performance manifestations of the integrated potential. A logical scheme is developed to explain how globalization drivers affect enterprise requirements and alter the level of its potential through the formation of synergies and trade-offs among the "triple bottom line" components, which makes it possible to interpret managerial decisions as a choice among alternative trajectories for balancing outcomes. A cycle for the formation and strengthening of the enterprise's sustainable development potential is presented, combining ESG risk diagnostics, strategizing goals and KPIs, resource-process transformation, monitoring and reporting, and feedback-based adjustments; it is noted that the repeatability of this cycle ensures the reproducibility of achieved effects over time. The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed models as a methodological basis for further assessment of an enterprise's sustainable development potential, the construction of an indicator system, and the substantiation of managerial decisions in the context of global challenges and increasing uncertainty.*

*Keywords: sustainable development, enterprise potential, ESG, globalization, dynamic capabilities, transparency, accountability, business processes, digitalization, synergies and trade-offs.*



## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобалізації та посилення вимог до сталості бізнесу потенціал стійкого розвитку підприємства набуває ключового значення як передумова його довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, де економічні результати дедалі тісніше пов'язані з екологічними обмеженнями, соціальними очікуваннями та інституційними вимогами, що трансформують традиційні підходи до управління розвитком. У цьому контексті зростає науковий і практичний інтерес до концепції ESG, яка пропонує цілісну рамку оцінювання здатності підприємств створювати вартість із підтриманням при цьому його ресурсної основи.

Незважаючи на широке впровадження ESG-практик, їх вплив на фінансову результативність та управлінську ефективність, а також способи узгодження економічних, екологічних та соціальних цілей у рамках інтегрованої стратегії залишаються предметом наукових дискусій. Це призводить до потреби теоретичного переосмислення потенціалу сталого розвитку як багатовимірної динамічної системи, чутливої до впливу глобальних норм, стандартів та технологічних трансформацій. У зв'язку з цим дослідження економічного, екологічного та соціального компонентів потенціалу сталого розвитку підприємства та механізмів їх взаємодії в умовах глобалізованої економіки набуває особливої актуальності для сучасної економічної науки.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові підходи до ідентифікації і обґрунтування складових потенціалу стійкого розвитку підприємства через формування організаційно-економічного механізму підвищення економічної стійкості підприємства Ареф'єв С. О., Васюткіна Н. В., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. [1]; стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. [2]; визначення його особливостей в умовах посилення прозорості розвиткових процесів Ареф'єва, О., Долженко, Д. [3], Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. [4], Сімкова Т., Гнатчук О. [5]; формування кадрового потенціалу Хаустова В. Є., Дороніна М. С. [6]; використання цифрових технологій для забезпечення екологічної безпеки в контексті розвитку зеленої економіки Arefiev, S., Zhyhlei, I., Pereguda, Y., Kryvokulska, N., & Lushchuk, M. [7].

З позиції корпоративної сталості розвитку через соціальні, економічні та екологічні аспекти розвиваються напрями щодо поєднання ресурсних теорій із концепцією динамічних здібностей, трансформувати ресурси та переналаштувати процеси відповідно до нових умов Bari N., Chimhundu R., Chan K.-C. [8], Chen L., Yuan T., Cebula R.J., Wang S., Foley M. [9], через інтеграцію ESG у стратегію для зниження ризиків Kassier L. [10], підвищення екологічної результативності та підтримці циркулярних практик Kristoffersen E., Mikalef P., Blomsma F., Li J. [11], Liang Y., Lee M.J., Jung J.S. [12], концепцію «потрійного результату» на підставі узгодження економічних, екологічних і соціальних складових у межах цілісної управлінської моделі Starzyńska B., Bryke M. [13], Tang C., Guo X., Li X [14].

Попри наявність значної кількості праць, у яких розкрито окремі складові потенціалу стійкого розвитку підприємства та підходи до їх забезпечення на основі ресурсної логіки, прозорості, кадрового розвитку, цифрових технологій і ESG-орієнтації, ще недостатньо узгоджено питання цілісного поєднання цих складових у єдину управлінську модель, яку можна використовувати для вимірювання та прийняття рішень в умовах посилення глобальних викликів і нестабільності. У зв'язку з цим постає необхідність обґрунтувати інтегровану компонентну структуру потенціалу стійкого розвитку та запропонувати логіку його формування й нарощування, яка б одночасно враховувала синергії й компроміси між економічними, екологічними та соціальними параметрами «потрійного результату», а також забезпечувала перехід від намірів до звітних показників через інструменти контролю, підзвітності та зворотного зв'язку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою статті** є обґрунтування змісту та структури потенціалу стійкого розвитку підприємства в умовах глобалізації, а також формалізація логіки впливу глобалізаційних драйверів на вимоги і трансформацію економічної, екологічної та соціальної складових потенціалу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Уточнення змісту стійкого розвитку підприємства потребує виокремлення тієї внутрішньої основи, яка забезпечує здатність підприємства не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати довгострокову траєкторію зростання за умов посилення глобальної конкуренції, ускладнення регуляторних вимог і підвищення очікувань стейкхолдерів. У цьому контексті ключовим поняттям стає потенціал стійкого розвитку підприємства, що відображає інтегровану спроможність підприємства підтримувати життєздатність і

конкурентоспроможність у тривалому періоді, узгоджуючи економічні результати з екологічними обмеженнями та соціальними зобов'язаннями.

Потенціал стійкого розвитку підприємства не зводиться до суми ресурсів, оскільки визначальною є здатність підприємства мобілізувати, комбінувати й переналаштовувати ресурси відповідно до змін у середовищі. Теоретично така здатність обґрунтовується концепцією динамічних здібностей, де виявлення змін, захоплення можливостей і реорганізація ресурсів розглядаються як умова досягнення корпоративної сталості та збереження конкурентних переваг [8]. Розвиток ESG-стратегії, інтегрованої з управлінськими практиками, посилює цей ефект, оскільки забезпечує системне врахування екологічних, соціальних і управлінських параметрів у процесі прийняття рішень та формуванні результативності [12].

Для цілей аналізу потенціал сталого розвитку підприємства доцільно інтерпретувати як цілісну систему ресурсів та здібностей, що забезпечують реалізацію логіки "потрійного результату" (economic-environmental-social) у стратегічному вимірі. У його структурі виділено економічний, екологічний та соціальний компоненти, які характеризуються автономними механізмами формування цінності, але одночасно набувають управлінського змісту виключно в умовах взаємної узгодженості. Структурна композиція потенціалу сталого розвитку підприємства узагальнено на рис. 1.

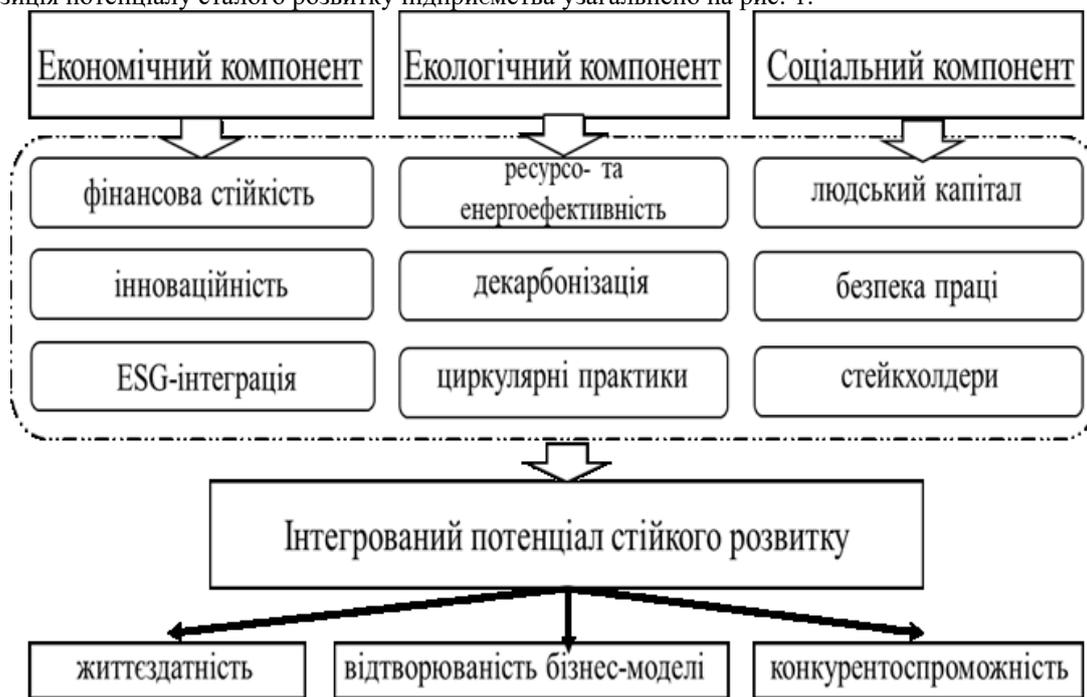


Рис 1. Компонентна побудова інтегрованого потенціалу стійкого розвитку підприємства

Економічний компонент потенціалу сталого розвитку підприємства відображає його здатність забезпечувати довгострокову результативність діяльності та відтворення капіталу без виснаження ресурсної бази та формування соціально-екологічних витрат, що трансформуються у додаткові ризики та обмеження. В умовах глобалізованої економіки реалізація цього компонента проявляється через підтримку інвестиційної привабливості, доступ до фінансових ресурсів, адаптацію бізнес-моделі до міжнародних стандартів та управління коливаннями попиту та витрат. Емпіричні дослідження показують, що «реалізація ESG-практик може формувати різноспрямований вплив на фінансові показники у короткостроковому періоді, однак у довгостроковій перспективі часто пов'язується з посиленням результативності, що інтерпретується як ефект накопичення сталих переваг і зниження ризиків» [9].

Економічний компонент потенціалу сталого розвитку відображає здатність підприємства забезпечувати довгострокову результативність діяльності та відтворення капіталу без виснаження ресурсної бази та формування соціально-екологічних витрат, що трансформуються у додаткові ризики та обмеження. В умовах глобалізованої економіки реалізація цього компонента проявляється через підтримку інвестиційної привабливості, доступ до фінансових ресурсів, адаптацію бізнес-моделі до міжнародних стандартів та управління коливаннями попиту та витрат. Емпіричні дослідження свідчать, що "емпіричні дослідження показують" [9]. Отже, економічна складова потенціалу сталого розвитку проявляється не так у наявності ресурсів, як у здатності підприємства адаптувати стратегію та контролювати ризики при високому рівні конкуренції на міжнародних ринках.

Екологічний компонент потенціалу сталого розвитку проявляється у здатності підприємства скорочувати екологічні навантаження та досягати вищого рівня екологічної ефективності шляхом впровадження технологічних та управлінських змін. У сучасних умовах екологічний компонент все частіше

стає обов'язковою умовою виходу на ринки та розвитку партнерських відносин, оскільки екологічні вимоги дедалі активніше інтегруються до стандартів контрагентів, інвесторів та регуляторних органів. Вагомим фактором формування екологічного потенціалу є аналітична здатність підприємства, що забезпечує ефективну ресурсну синергію та сприяє впровадженню циркулярних практик, пов'язаних із підвищенням організаційної результативності [11].

Посилення екологічного потенціалу підприємства у цифровій економіці відбувається через трансформацію бізнес-процесів з використанням цифрових технологій, що забезпечують одночасне збільшення економічної результативності та покращення екологічних показників, зокрема завдяки сервісно-орієнтованим змінам та активізації технологічних інновацій. У поєднанні з інструментами вимірювання та контролю екологічна складова перестає бути чисто декларативною та трансформується у систему керованих показників, включених до KPI та стратегічних карт підприємства.

Соціальний компонент потенціалу сталого розвитку підприємства відображає його можливість формувати та підтримувати людський капітал, забезпечувати належні умови та безпеку праці, а також вибудовувати соціально відповідальні відносини із зацікавленими сторонами. В умовах глобалізації соціальні характеристики все частіше включаються до ризику-профілю компанії, оскільки недотримання етичних норм, трудових прав або стандартів безпеки оперативно призводить до репутаційних та договірних втрат. «Розвиток соціального компонента потенціалу стійкого розвитку підприємства пов'язаний також із еволюцією корпоративної звітності, де переходить від CSR-орієнтованих моделей до ESG-логіки відбуваються поступово та нерівномірно. Аналіз корпоративних звітів за тривалий період фіксує, що домінуючими залишаються практики, орієнтовані на комплаєнс і легітимацію, тоді як змістовна інтеграція сталості в управління потребує більш глибоких організаційних змін» [10].

Взаємодія та компроміси між складовими потенціалу сталого розвитку підприємства формують одну з ключових управлінських проблем. Зростання продуктивності та оптимізація витрат можуть призводити як до позитивних екологічних ефектів, зокрема через підвищення енергоефективності, так і негативних наслідків, пов'язаних з інтенсифікацією використання ресурсів, тоді як соціальні ініціативи здатні одночасно стимулювати інноваційність та збільшувати поточні витрати. Узагальнення емпіричних досліджень впливу концепції triple bottom line на результати діяльності підприємств свідчить, що позитивний ефект досягається за системної інтеграції економічних, екологічних та соціальних практик у рамках єдиної управлінської моделі. [14]. З огляду на вплив економічної глобалізації, потенціал стійкого розвитку доцільно розглядати як адаптивну систему, чутливу до зовнішніх норм, стандартів і технологічних змін. Ця чутливість проявляється у тому, що глобальні драйвери одночасно відкривають можливості доступу до ресурсів і ринків та підвищують бар'єри входу, пов'язані з екологічною та соціальною відповідністю. На рис. 2 подано узагальнену логіку такого впливу.

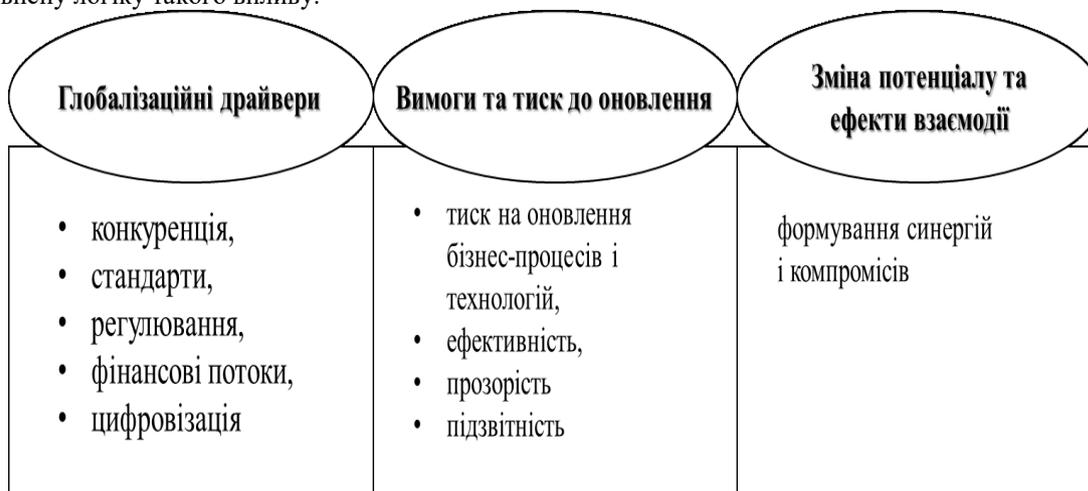


Рис. 2. Логіка впливу глобалізаційних драйверів на вимоги до підприємства та трансформацію потенціалу стійкого розвитку

Потенціал стійкого розвитку підприємства формується як інтегрована система трьох компонентів і реалізується через управлінські механізми, що забезпечують узгодження синергій та компромісів між економічними, екологічними й соціальними цілями. В умовах економічної глобалізації ця система стає більш вимогливою до інноваційності, прозорості та якості даних, а також до здатності швидко переналаштовувати бізнес-процеси, що створює підґрунтя для подальшого розроблення інструментарію оцінювання потенціалу стійкого розвитку.

Запропонований цикл формування й нарощування потенціалу стійкого розвитку відображає не одноразову «кампанію» з впровадження ESG-практик, а інституціоналізований механізм управління, що працює за логікою безперервного вдосконалення. Його теоретико-методична цінність полягає у чіткому розмежуванні двох взаємопов'язаних контурів: контуру стратегічного узгодження цілей, у рамках якого

формується пріоритети та допустимі компроміси між складовими потрійного результату та контуру операційної реалізації, де ці пріоритети реалізуються через трансформацію бізнес-процесів.

У структурі циклу етап діагностики виконує роль аналітичної бази прийняття рішень, оскільки забезпечує ідентифікацію ESG-ризиків та фіксує стартову лінію показників для зіставлення з цілями та результатами. У той же час, стратегічне формування цілей та KPI має забезпечувати трансляцію вимог прозорості та підзвітності підприємства до системи кількісно вимірюваних індикаторів, що дозволяє інтегрувати параметри сталого розвитку у регулярні цикли планування, бюджетування та контролінгу. Ресурсно-процесна його трансформація в рамках цього підходу є критично важливою фазою, адже тут формується причинно-наслідкові залежності між управлінськими впливами та динамікою економічного, екологічного та соціального потенціалу; без їхньої фіксації потенціал залишається декларативним, а результати – нестабільними.

Моніторинг і звітність у представленому циклі слід інтерпретувати не як фінальний формалізований процес, а як інструмент зворотного зв'язку, що підсилює керованість всієї системи й забезпечує коригування стратегічних і операційних рішень на основі фактичних даних діяльності підприємства. Зростання значущості нефінансових показників зумовлює необхідність підвищення якості даних, удосконалення процедур їх верифікації та узгодження індикаторів між структурними підрозділами, оскільки похибки вимірювання або фрагментація інформації безпосередньо конвертуються у репутаційні й регуляторні ризики. Повторюваність управлінського циклу формує механізм накопичення знань в організації: через постійне порівняння цільових і фактичних значень, інтерпретацію відхилень і перегляд процесів відбувається еволюція від комплаєнсної логіки до змістовної управлінської інтеграції сталого розвитку в умовах глобалізації.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В цілому, слід зазначити, що потенціал стійкого розвитку підприємства доцільно розглядати як інтегровану управлінсько-ресурсну спроможність, яка забезпечує довгострокову життєздатність організації та підтримання конкурентоспроможності за рахунок цілеспрямованого узгодження економічних результатів із екологічними обмеженнями та соціальними зобов'язаннями у межах стратегічного вибору. На відміну від підходів, що зводять потенціал до накопичення ресурсів або формального впровадження окремих ESG-заходів, підкреслено визначальну роль управлінської здатності підприємства забезпечувати перетворення ресурсів на відтворювані результати через системну організацію цілей, процесів, контролю та підзвітності.

Структурна побудова потенціалу стійкого розвитку підприємства має трьохкомпонентний характер і включає економічний, екологічний та соціальний блоки, взаємодія яких формує інтегрований ефект. Економічний компонент визначає можливості підприємства забезпечувати фінансову стійкість, інноваційність, інвестиційну привабливість і стратегічну гнучкість; екологічний — здатність до ресурсо- та енергоефективності, декарбонізації, реалізації циркулярних підходів і контролю екологічних ризиків; соціальний — спроможність підтримувати розвиток людського капіталу, безпеку праці, етичні стандарти та ефективну взаємодію зі стейкхолдерами. Саме узгодженість цих компонентів, а не їх автономне нарощування, визначає результативні прояви потенціалу у вигляді відтворюваності бізнес-моделі, зниження вразливості до шоків, стабілізації репутаційного профілю та збереження конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

В умовах глобалізації потенціал стійкого розвитку перебуває під впливом системи драйверів зовнішнього середовища, серед яких ключовими є інтенсифікація конкуренції, уніфікація стандартів, посилення регуляторних вимог, трансформація фінансових потоків і розгортання цифровізації. Обґрунтовано, що зазначені драйвери не лише підвищують вимоги до прозорості, підзвітності та ефективності, а й формують нові «правила доступу» до ринків, капіталу та партнерств, унаслідок чого зростає значущість нефінансових параметрів діяльності та якості корпоративної комунікації. Реакція підприємства на ці вимоги набуває процесного характеру та проявляється через тиск на оновлення бізнес-процесів, технологічні модернізації, впровадження систем моніторингу і звітності, а також через перегляд підходів до управління ризиками та інвестиційних пріоритетів.

Доведено, що управління потенціалом стійкого розвитку вимагає цілеспрямованої роботи з синергіями та компромісами між компонентами «потрійного результату», оскільки економічна ефективність, екологічна результативність і соціальна відповідальність не завжди збігаються за короткостроковими цілями. У цьому контексті управлінські рішення інтерпретуються як вибір між альтернативними траєкторіями збалансування результатів, де пріоритетність одного компонента без урахування інших підвищує системні ризики та послаблює відтворюваність досягнутих ефектів.

Запропоновано використовувати розроблену в роботі структурну компонентну модель, логічну схему трансляції глобалізаційних драйверів у вимоги до підприємства та цикл формування й нарощування потенціалу як методологічну основу для подальших прикладних досліджень. Зокрема, вони можуть бути застосовані для побудови системи індикаторів оцінювання потенціалу стійкого розвитку підприємства, формування набору KPI у стратегічних картах, обґрунтування управлінських пріоритетів щодо трансформації

бізнес-процесів і технологій, а також для підвищення якості управління ESG-ризиками в умовах глобальних викликів і зростання невизначеності.

### Література

1. Ареф'єв С. О., Васюткіна Н. В., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування організаційно-економічного механізму підвищення економічної стійкості підприємства в питаннях управління об'єктами інтелектуальної власності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 296-301. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-50>.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 398-404. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.
3. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення прозорості розв'язкових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18 (36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06).
4. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17-23. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4).
5. Сімкова Т., Гнатчук О. Забезпечення комплементарності розвитку потенціалу підприємства як інноваційна основа моделі циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 225-230. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-45>.
6. Хаустова В. Є., Дороніна М. С. Формування кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 198-204. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>.
7. Arefiev S., Zhyhlei I., Pereguda Y., Kryvokulska N., Lushchik M. El uso de tecnologías digitales para garantizar la seguridad ambiental en el contexto del desarrollo de una Economía Verde. *Revista De La Universidad Del Zulia*. 2023. № 15(42). P. 353-369. <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.20>. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rfuz/article/view/41363>.
8. Bari N., Chimhundu R., Chan K.-C. Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(3). P. 1531. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
9. Chen L., Yuan T., Cebula R.J., Wang S., Foley M. Fulfillment of ESG Responsibilities and Firm Performance: A Zero-Sum Game or Mutually Beneficial. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(19). P. 10954. <https://doi.org/10.3390/su131910954>
10. Kassier L. Identifying transitions in corporate sustainability reporting: a content analysis of JSE/FTSE multinational sustainability reports from 2016 to 2021. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024. Vol. 9. № 12. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00099-7>
11. Kristoffersen E., Mikalef P., Blomsma F., Li J. The effects of business analytics capability on circular economy implementation, resource orchestration capability, and firm performance. *International Journal of Production Economics*. 2021. Vol. 239. P. 108205. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108205>
12. Liang Y., Lee M.J., Jung J.S. Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 887776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887776>
13. Luo S., Liu J. Enterprise service-oriented transformation and sustainable development driven by digital technology. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14. P. 10047. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-60922-w>
14. Nogueira E., Gomes S., Lopes J.M. Unveiling triple bottom line's influence on business performance. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. № 43. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00804-x>
15. Starzyńska B., Bryke M. Meeting Sustainable Development Challenges at the Enterprise Level. *Sustainability*. 2025. Vol. 17(22). P. 10275. <https://doi.org/10.3390/su172210275>
16. Tang C., Guo X., Li X. ESG and corporate performance: The moderating role of government subsidies and mediating effect of analyst coverage in Chinese A-share listed companies. *PLOS ONE*. 2025. Vol. 20(5). P. e0322190. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322190>

### References

1. Arefiev, S. O., Vasiutkina, N. V., Arefieva, O. V., Pilets'ka, S. T. (2024). «Formation of an organizational and economic mechanism for increasing the economic stability of an enterprise in matters of managing intellectual property objects». *Ukrain'skyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 9. № 1. pp. 296-301. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-50>
2. Arefieva, O. V., Pilets'ka, S. T., Zabolotna, D. V. (2020). «Strategic resources for ensuring economic potential in the context of integration and diversification of the enterprise». *Biznes Inform*. № 11. pp. 398-404. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
3. Arefieva, O., Dolzhenko, D. (2024). «Theoretical basis for the formation of the economic potential of an enterprise in the context of increasing the transparency of development processes». *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*. № 18 (36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)
4. Pilets'ka, S.T., Lunkina, I.Yu. (2022). «Strategically oriented economic potential of the enterprise». *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 9/1. pp. 17-23. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)

5. Simkova, T., Hnatchuk, O. (2025). «Ensuring complementarity in the development of the enterprise's potential as an innovative basis for the circular economy model». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 10. № 2. pp. 225-230. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-45>
6. Khaustova, V. Ye., Doronina, M. S. (2024). «Formation of personnel potential in the personnel management system of the enterprise». *Problemy ekonomiky*. № 2. pp. 198-204. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>
7. Arefiev, S., Zhyhlei, I., Pereguda, Y., Kryvokulska, N., Lushchuk, M. (2023). «El uso de tecnologías digitales para garantizar la seguridad ambiental en el contexto del desarrollo de una Economía Verde». *Revista De La Universidad Del Zulia*. № 15(42). pp. 353-369. <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.20>. Available at: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rluz/article/view/41363>.
8. Bari, N., Chimhundu, R., Chan, K.-C. (2022). «Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage». *Sustainability*. Vol. 14(3). pp. 1531. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031531>
9. Chen, L., Yuan, T., Cebula, R.J., Wang, S., Foley, M. (2021). «Fulfillment of ESG Responsibilities and Firm Performance: A Zero-Sum Game or Mutually Beneficial». *Sustainability*. Vol. 13(19). pp. 10954. <https://doi.org/10.3390/su131910954>
10. Kassier, L. (2024). «Identifying transitions in corporate sustainability reporting: a content analysis of JSE/FTSE multinational sustainability reports from 2016 to 2021». *International Journal of Corporate Social Responsibility*. Vol. 9. № 12. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00099-7>
11. Kristoffersen, E., Mikalef, P., Blomsma, F., Li, J. (2021). «The effects of business analytics capability on circular economy implementation, resource orchestration capability, and firm performance». *International Journal of Production Economics*. Vol. 239. pp. 108205. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108205>
12. Liang, Y., Lee, M.J., Jung, J.S. (2022). «Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance». *Frontiers in Psychology*. Vol. 13. pp. 887776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887776>
13. Luo, S., Liu, J. (2024). «Enterprise service-oriented transformation and sustainable development driven by digital technology». *Scientific Reports*. Vol. 14. pp. 10047. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-60922-w>
14. Nogueira, E., Gomes, S., Lopes, J.M. (2025). «Unveiling triple bottom line's influence on business performance». *Discover Sustainability*. Vol. 6. № 43. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00804-x>
15. Starzyńska, B., Bryke, M. (2025). «Meeting Sustainable Development Challenges at the Enterprise Level». *Sustainability*. Vol. 17(22). pp. 10275. <https://doi.org/10.3390/su172210275>
16. Tang, C., Guo, X., Li, X. (2025). «ESG and corporate performance: The moderating role of government subsidies and mediating effect of analyst coverage in Chinese A-share listed companies». *PLOS ONE*. Vol. 20(5). pp. e0322190. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322190>