

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-72>**Хахалев Д.О.**

кандидат економічних наук,
начальник Департаменту податкового контролю стратегічних активів,
ТОВ «ТАС ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>

Khakhaliyev Dmytro
TAS Asset Management

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стаття присвячена дослідженню сучасних форматів прояву соціально відповідального управління на основі імплементації суспільних цінностей сталого розвитку у практичну діяльність. Проаналізовано ключові відмінності між різними формами соціальної відповідальності бізнесу. Визначена система цінностей, які постають визначальними для побудови систем сталого управління на підприємстві. Серед таких цінностей відокремлені: економічні цінності, екологічні та моральні цінності. Визначено, що їх сукупність має стати основою для прийняття сталих управлінських рішень організації. Представлено авторське трактування змісту управління на засадах сталого розвитку. Визначено ключові ознаки сталого управління. Досліджено основні характеристики управління сталим розвитком у межах створення ланцюгів вартості. Запропонована етапність прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримку процесів сталого розвитку бізнес-суб'єктів. Визначено основні бонуси від управління на принципах сталого розвитку.

Ключові слова: менеджмент, компанії, цінність, соціальна відповідальність, стратегічний розвиток, вигоди.

FORMATION OF A BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Updates of the global concept of sustainable development and the spread of its principles among business organizations have led to the need for changes in management systems. The management's response to the trends of increasing business sustainability manifested itself in the practice of social responsibility, which has become widespread among the world's leading companies. The research is dedicated to studying modern formats of the manifestation of socially responsible management based on implementing social values of sustainable development in practical activities. The key differences between different forms of social responsibility of business are analyzed. Among such forms, the following were highlighted: corporate social responsibility (CSR), socially responsible business (SRB), three-sector partnerships (TSP), and charitable corporations. The system of values that become decisive for constructing sustainable management systems at the enterprise is defined. The following are separated among such values: economic, ecological, and moral values. It was determined that their totality should become the basis for making sustainable management decisions for the organization. Management based on sustainable development is proposed to be considered from the standpoint of a systematic, structured approach to the integration of social, economic, and ethical values of the existence and development of the company in the process of making managerial decisions to ensure the long-term viability and social responsibility of business. The research identifies key features of sustainable management, including risk management tools, the ability to maximize long-term value, a blend of financial and non-financial goals, and a high level of corporate management culture. It also studies the main characteristics of sustainable development management within the context of value chain creation, such as purchasing and supply sources, logistics and transport management, increased business transparency and openness, and enhanced data analytics and performance monitoring. The study also examines current international standards of business social responsibility and proposes a phased approach to management decision-making that supports the processes of sustainable business development. The research highlights the significant benefits of management based on the principles of sustainable development, including risk optimization, branding, and compliance with sustainable development standards.

Keywords: management, companies, value, social responsibility, strategic development, benefits.

JEL classification: Q01, M21

Постановка проблеми. Поширення та актуалізація глобальної концепції сталого розвитку серед суспільства призвела до необхідності змін у системах управління компаніями і організаціями. Бізнес та управління поступово змінюють підходи, принципи і стратегічні орієнтири подальшого розвитку з урахуванням потреб і проблем людства, персоналу, територій, місцевих спільнот, навколишнього природного середовища, основних партнерів і стейкхолдерів. Такі зміни потребують опрацювання нових інструментів, форм і методів управління, удосконалення бізнес-метрик менедж-

менту, які відповідають довгостроковим пріоритетам соціальних, економічних і екологічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виключна актуальність удосконалення існуючих систем управління з урахуванням пріоритетів і завдань сталого розвитку за останні роки набула значної популярності серед науковців та практиків. Потужний вклад у розвиток науково-теоретичного і методичного базису сталого управління зробили такі вчені як: Андрійчук В.Г., Власенко Т.А., Гришнова О.А., Данилишин Б.М., Лагодієнко В.В., Миколайчук М.М., Охріменко І.М.,

Пашкевич М.С., Пилипенко С.М., Пономаренко В.С., Солодовнік О.О., Степаненко С.В., Ходаківська О.В., Якименко І.Л. та інші науковці. Разом з тим складність, масштабність та динамічність факторів сталого розвитку вимагає постійного удосконалення та адаптації інструментарію управління до бізнес-реалій.

Комісією Брундтланда ООН стійкий розвиток було охарактеризовано як «... спосіб розвитку шляхом задоволення потреб без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [1].

Сталий розвиток можна трактувати як центральний елемент системи якості управління, метою якого є мінімізація негативного впливу на планету та суспільство бізнес-процесів та підтримуючих їх інфраструктурних об'єктів. Сталість у контексті управління соціально-економічними системами Дж. Ікерд визначає як «... стійкість використання ресурсів, що дозволяє уникнути їх вичерпання або нанесення шкоди» [2].

У Законі «Про управління ресурсами» (Нова Зеландія, 1991 р.) стале управління трактується як «... управління використанням, розвитком і охороною природних і фізичних ресурсів таким чином або з такою швидкістю, які дозволяють людям і громадам забезпечувати їх соціальний, економічний і культурний добробут, здоров'я та безпеку за умов усунення негативних наслідків на середовище» [3]. Під середовищем розуміється сукупність екосистемних, природних, фізичних ресурсів, цінностей, соціально-культурних, економічних та естетичних умов, які визначають стан добробуту та безпеки суспільства.

Коен С. визначає зміст сталого управління як «... способи і методи організаційних практик, що призводять до стійкого розвитку організації» [4].

Вітчизняні науковці, доповнюючи змістовний методичний базис концепції управління на засадах сталого розвитку, визначають, що таке управління має характеризуватись ознаками цілісності, системності, наявності синергійного ефекту [5], має забезпечувати соціально відповідальними інклюзивними інвестиціями та мати постійний характер здійснення [6]. Крім того, таке управління має мати чітке антикризове спрямування та враховувати реальні та потенційні виклики і загрози, на які система менеджменту має надавати адекватну та своєчасну відповідь [7].

Дяченко С.В. зауважує, що управління бізнесом на засадах сталого розвитку має бути частиною єдиної системи управління у межах національної економіки та враховувати єдність цілей і пріоритетів учасників на всіх рівнях господарського управління: корпоративного менеджменту, управління регіонами, державного централізованого управління [8]. Виключна роль відводиться менеджменту сталого розвитку всіх рівнів за умов подолання наслідків військового конфлікту [9]. Більшість науковців погоджуються, що управління за принципами і орієнтирами сталого розвитку носить складний стратегічний характер, потребує міцного фінансового забезпечення та високого рівня корпоративної культури організації [10; 11].

Метою статті є доповнення науково-теоретичного та методичного базису концепції сталого управління на мікрорівні (корпоративного рівня управління).

Виклад основного матеріалу дослідження. Стале управління (управління на засадах сталого розвитку) – вид управлінської діяльності, що включає комплексну

оцінку, формулювання та реалізацію бізнес-стратегій, які є економічно конкурентоспроможними, соціальними відповідями на сучасні і майбутні заклики ринку та середовища та знаходяться в балансі з природними циклами. Стале управління виникло в результаті активізації коєволюційної взаємодії бізнес-організації із суспільством та навколишнім середовищем, що зумовлено поєднання цілей і інтересів фінансового і нефінансового походження.

У 2019 році ООН затвердила перший етап реалізації стратегії сталого розвитку на період до 2030 року «Екологічна сталість у сфері управління». У 2021 році вона була доповнена другою частиною під назвою: «На шляху до лідерства в області екологічної та соціальної стійкості». Формою відповіді бізнесу й управління на запити та вимоги концепту сталого розвитку стала соціальна відповідальна бізнес-поведінка суб'єктів господарювання. На практиці вона може проявлятися у різних форматах, найбільш розповсюдженими з яких є корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу, трьох секторні партнерства, благодійність (рис. 1).

Управління сталим розвитком бізнесу та сталим розвитком організації ґрунтується на відповідних управлінських рішеннях, що приймаються з урахуванням цінностей, спільних для всіх стейкхолдерів компанії та суспільства у цілому. Управлінські рішення у контексті сталого розвитку мають визначатись ознаками економічних, соціальних та морально-етичних цінностей.

Ключовий мотив економічних цінностей управління бізнесом пов'язаний із підвищенням рівня прибутковості бізнесу, що формує фінансовий базис для реалізації цілей сталого розвитку, результат яких є корисним для всіх стейкхолдерів компанії та всіх учасників суспільно-економічного процесу. Економічна цінність сталого бізнесу проявляється у фінансовому забезпеченні програм і проектів сталого розвитку, соціальної відповідальності та є результатом відходу від традиційних комерційних підходів до управління. Поряд із традиційною бізнес-метою максимізації прибутку пріоритетами управління постають соціально-економічні та екологічні вигоди які є спільними для всіх стейкхолдерів компанії. Прибуток з короткострокового фінансового результату перетворюється на довгострокове фінансове джерело інвестування процесів досягнення цілей сталого розвитку організації.

Соціальні цінності, як мотив сталих управлінських рішень, проявляються не в індивідуальному ландшафті корпоративних бізнес-інтересів, а супроводжують визначення фінансових пріоритетів соціально-відповідального інвестування. Компанія функціонує та розвивається не за індивідуальною бізнес-траєкторією, а враховує соціальні інтереси і потреби персоналу, їх родин, громад, мешканців територій, потенційних працівників та спільнот. Результатом є розширення меж корпоративної культури, зростання рівня соціально корисної активності бізнесу, досягнення інклюзивності у соціумі, що створює додаткові довгострокові стимули для підвищення продуктивності праці і управління.

Моральні цінності, як основа прийняття соціально відповідальних сталих управлінських рішень, відрізняються від економічних або соціальних цінностей тим, що вони носять універсальний альтруїстичний харак-



Рис. 1. Основні формати управління бізнесом на засадах сталого розвитку

Джерело: складено автором за даними [12–16]

тер, мають на меті, у першу чергу, задоволення не власних, а суспільних інтересів. Моральні цінності – фундамент концепту сталого розвитку, який доповнюється соціальними цінностями і економічними інструментами їх втілення у практичну діяльність.

Управління на засадах сталого розвитку за останні роки формується як інклюзивна субкультура менеджменту, що відрізняється від сталих управлінських практик більш цілісним, системним і довгостроковим підходом. Традиційний менеджмент пріоритет надає отриманню та максимізації короткострокових економічно-фінансових вигід (виручка та прибуток). Стале управління ґрунтується на системі соціальних, економічних і моральних цінностей та враховує стратегічний вплив бізнесу на навколишнє середовище, економіку та суспільство. Стале управління сприяє досягненню балансу між соціально-економічними і екологічними факторами для забезпечення довгострокової сталості бізнесу.

Таким чином, управління на засадах сталого розвитку доцільно трактувати як системний структурований підхід до інтеграції соціальних, економічних та етичних цінностей існування і розвитку компанії у процес прийняття управлінських рішень для забезпечення довгострокової життєздатності та соціальної відповідальності бізнесу.

Дослідження природи концепції сталого розвитку та особливостей управління бізнесом з урахуванням її ключових пріоритетів дозволили визначити основні ознаки сталого управління: 1) управління, що спрямовано на досягнення організацією спроможності витримувати виклики мінливого бізнес-середовища та адекватно реагувати на його виклики, ризики і загрози; 2) спроможність нарощувати цінність як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі; 3) доповнення фінансових пріоритетів бізнесу пріоритетами суспіль-

них соціально-економічних і екологічних цінностей; 4) високий рівень корпоративної культури управління організацією та високий рівень персональної соціальної відповідальності менеджерів і персоналу компанії.

Втілення у практичну діяльність принципів і цінностей сталого управління доцільно розпочинати з початку операційного циклу, зосередивши основну увагу на формуванні ланцюгів вартості. Саме вони, їх організаційна побудова та їх характеристики, визначають якість товарів та послуг, систему взаємовідносин компанії з ключовими стейкхолдерами (постачальники, покупці, споживачі), засади соціально відповідального маркетингу та, у кінцевому підсумку, потенціал створення базису фінансування бізнесом проектів сталого розвитку. Інвестування у створення сталих ланцюгів вартості – одна з основних форм управління на засадах сталості сучасних компаній. Ключовими аспектами управління сталим розвитком у межах створення ланцюгів вартості постають:

1) закупівлі та джерела постачання. Основне завдання управління зосереджується на прийнятті рішень у напрямку екологізації та циркулярного замикання циклів постачання для мінімізації споживання первинних ресурсів та спричинення негативного впливу на навколишнє природне середовище;

2) управління логістикою та транспортом – перехід до більш екологічних процесів зберігання, просування і реалізації товарів (робіт, послуг), які на даний час супроводжуються значними обсягами викидів CO₂ та споживанням невідновних енергоресурсів;

3) підвищення рівня прозорості та відкритості діяльності компанії, які мають продемонструвати процеси і результати соціально відповідальної політики бізнесу і управління та сформувати відносини довіри між всіма стейкхолдерами компанії;

4) удосконалення аналітиці даних та моніторинг ефективності і показників сталого розвитку бізнесу у режимі реального часу – основа формування інформаційно-аналітичного базису для прийняття сталих управлінських рішень менеджментом компанії.

Виняткова важливість, глобальність та життєва необхідність переходу до концепції сталого розвитку у суспільстві та бізнесі зумовила появу нових стандартів і правил, які поступово окреслюють орієнтири та контури трансформаційних процесів. Сьогодні сталий менеджмент у сфері бізнесу вже орієнтується на низьку стандартів, які регламентують соціально-економічні та екологічні аспекти його діяльності. Серед таких стандартів, що застосовуються на мікрорівні управління (рівні компанії, її структурних підрозділів) діють: кодекс стандартів GRI, ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000, SA 8000, AA 1000, OHSAS 18000, Bench Marks, стандарти CRA, стандарти «Саншайн», «Кайданрен», Салівана та інші.

Масштабність питань сталого менеджменту зумовлює появу стандартів більш високого рівня управління, прикладом якого є стандарт ISO 37101 «Сталий розвиток у громадах». Він спрямований на те, щоб допомогти

громадам створити структуру, яка дозволить їм покращити свій статус у соціальних, економічних та екологічних аспектах. Вимоги стандарту можуть бути застосовані до спільнот будь-якого розміру в їхніх зусиллях щодо сталого розвитку для розумної, стійкішої та ефективнішої інфраструктури та, зрештою, сприяють покращенню їх загального добробуту. Стандарт розглядає конкретні питання сталого розвитку, такі як управління, освіта, інновації, охорона здоров'я, взаємозалежність, безпека, інклюзивність тощо, і має гнучкість додавання інших питань сталого розвитку, які можуть виявитися актуальними для спільноти, яка його впроваджує [17].

Перехід до концепту сталого розвитку у практиці управління потребує ґрунтовного розуміння та прийняття нових цінностей, які будуть опосередковувати процес прийняття управлінських рішень. Виключною умовою має стати єдність інтересів, цінностей і цілей бізнесу та управління (у особі управлінського персоналу всіх рівнів) та співробітників компанії. Для підвищення рівня сталості систем менеджменту організацій доцільно додержуватись послідовності основних етапів, які супроводжують процес прийняття сталих рішень (рис. 2).



Рис. 2. Етапність прийняття управлінських рішень зі сталого розвитку компанії

Джерело: авторська розробка

Імперативи сталого управління у теперішній час та у та майбутній перспективі проявляються як спосіб конкурентного існування бізнесу, який виникає через зростання обізнаності про екологічні проблеми, суспільні потреби та принципи управління. Підприємства та власники бізнесу визнають, що включення принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у практику управління визначається не лише морально-етичними аспектами, але й аспектами, корисним для довгострокової прибутковості та відносин із зацікавленими сторонами.

Бонуси від управління на принципах сталого розвитку проявляються як: 1) зменшення ризиків (звернення до екологічних і соціальних ризиків на ранній стадії процесу управління може запобігти виникненню проблем у майбутньому); 2) брендинг і репутація (проєкти, які підкреслюють сталість, підвищують репутацію організації та приваблюють для клієнтів, співробітників та інвесторів); 3) відповідність нормативним вимогам (завдяки зростаючому акценту на екологічних нормах і соціальному управлінні, стале управління допомагає забезпечити відповідність і уникнути складних правових наслідків).

Управління на засадах стійкості – це сфера та вид діяльності, що розвивається, активно доповнюється та удосконалюється у міру сприйняття бізнесом, персоналом і суспільством цінностей сталого розвитку. Воно пропонує структуру для інтеграції охорони навколишнього середовища, соціальної відповідальності та етичного управління в практику управління компаніями, є важливим компонентом довгострокової вартості активів і добробуту суспільства. Менеджери постають ключовими суб'єктами, які мають можливість забезпечувати прогресивні зміни, позитивний внесок бізнесу у розвиток економік та створювати сприятливі передумови для покращення умов життя теперішніх і майбутніх поколінь.

Висновки. Сучасне управління діяльністю компанії характеризується складними умовами поступових імплементації у практичну діяльність цінностей і пріоритетів сталого розвитку. У свою чергу, такі системні зміни вимагають удосконалення діючих форм і методів управління у контексті стратегічної пріоритетизації соціально-економічних і екологічних цілей бізнесу. Відповіддю бізнесу на появу нових концепцій і запитів з боку сталого розвитку суспільства стали відповідні формати соціальної відповідальності, основними з яких на сьогодні постають: корпоративна соціальна відповідальність (CSR), соціально відповідальний бізнес (SRB), трисекторні партнерства (TSP), благодійні корпорації. Незважаючи на певну їх специфіку, управлінські рішення у розрізі таких форматів приймаються на основі поєднання спільних ознак економічних, соціальних та морально-етичних цінностей. Їх поєднання у єдиній системі управління має на меті забезпечення довгострокової життєздатності та соціальної відповідальності бізнесу.

Адаптація системи управління до засад сталого розвитку має складний та тривалий характер, який визначається специфікою господарської діяльності компанії та її зв'язками із основним стейкхолдерами. Розпочинати таку адаптацію доцільно із формування сталих ланцюгів вартості. Орієнтирами для підвищення рівня сталості управління можуть слугувати міжнародні та внутрішньокорпоративні стандарти відповідальної соціально-економічної та екологічної діяльності компанії. Прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку мають значний потенціал отримання довгострокових бонусів і вигід, які дають змогу поєднати фінансові та нефінансові цілі бізнесу.

Список використаних джерел:

1. United Nations. Academic Impact. Sustainability. URL: <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>
2. Ikerd J. Business Management for Sustainability. *Sustainability*. 2024. № 16(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16093714>
3. Resource Management Act (RMA). URL: <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1991/0069/latest/DLM230265.html>
4. Diaz-Chavez R. Book Review: "Sustainability Management. Lessons from and for New York City, America and the Planet." Steven Cohen. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*. URL: <https://www.worldscientific.com/worldscinet/jeapm>
5. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 31(70). С. 136–141.
6. Степаненко С.В. Сучасний стан інвестиційного забезпечення інклюзивного розвитку суб'єктів агробізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 43–48.
7. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14 (91). С. 196–207.
8. Дяченко С.В. Особливості механізму забезпечення сталого розвитку регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1(55). С. 90–95.
9. Миколайчук М.М., Куспляк І.С., Лантратов М.С. Особливості забезпечення сталого розвитку регіонів України у післявоєнний період. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/369920819_Osoblivosti_zabezpechennja_stalogo_rozvitku_regioniv_Ukraini_u_pislavoennij_period_Derzavne_upravlinna_udoskonolenna_ta_rozvitok_2023_No_2
10. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2020. № 21. С. 79–85.
11. Якименко І.Л., Петрашко Л.П., Димань Т.М., Салавор О.М., Шаповалов Є.Б., Галабурда М.А., Ничик О.В., Мартинюк О.В. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підручник. Київ : НУХТ, 2022. 337 с.
12. Новікова О.Ф., Дейч М.С., Панькова О.В. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія. Донецьк, 2013. 296 с.
13. Nafi J. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018. URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>
14. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити більше користі для вашої компанії та суспільства. Київ : Стандарт, 2005.

15. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність в контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1(15). С. 39–47. URL: <https://dse.org.ua/archive/15/3.pdf>

16. Боднарчук О.В. Європейський досвід державного регулювання корпоративної соціальної відповідальності. Маріуполь, 2016.

17. DSTU ISO 37101:2019 Сталій розвиток у громадах. Система управління сталим розвитком. Вимоги та настанови щодо використання. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88063

References:

1. United Nations. Academic Impact. Sustainability. Available at: <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>
2. kerd J. (2024) Business Management for Sustainability. *Sustainability*, no. 16(9), pp. 3714. DOI: <https://doi.org/10.3390/sul6093714>
3. Resource Management Act (RMA). Available at: <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1991/0069/latest/DLM230265.html>
4. Diaz-Chavez, R. Book Review: "Sustainability Management. Lessons from and for New York City, America and the Planet." Steven Cohen. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*. Available at: <https://www.worldscientific.com/worldscinet/jeapm>
5. Stepanenko T. O. (2020) Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodical principles of sustainable development of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 31(70), pp. 136–141. (in Ukrainian)
6. Stepanenko S. V. (2023) Suchasnyi stan investytsiinoho zabezpechennia inkliuzyvnoho rozvytku subiektiv ahrobiznesu [The current state of investment support for the inclusive development of agribusiness entities]. *Ekonomichniy prostir*, no. 185, pp. 43–48. (in Ukrainian)
7. Sharapov, V. (2023). Formuvannya kontseptsii antykrizovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu [Formation of the concept of anti-crisis management in wartime conditions]. *Humanities Studies*, no. 14 (91), pp. 196–207. (in Ukrainian)
8. Diachenko S. V. (2019) Osoblyvosti mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv [Peculiarities of the mechanism of ensuring sustainable development of regions]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1(55), pp. 90–95. (in Ukrainian)
9. Mykolaichuk M. M., Kuspliak I. S., Lantratov M. S. (2023) Osoblyvosti zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy u pislivoienniy period [Peculiarities of ensuring the sustainable development of the regions of Ukraine in the post-war period]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 2. Available at: https://www.researchgate.net/publication/369920819_Osoblyvosti_zabezpechennia_staloho_rozvytku_rehioniv_Ukraini_u_pislivoienniy_period_Derzhavne_upravlinnia_udoskonalennia_ta_rozvytok_2023_No_2 (in Ukrainian)
10. Pylypenko S. M. (2020) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku [Strategic management of the enterprise based on the concept of sustainable development]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 21, pp. 79–85. (in Ukrainian)
11. Yakymenko I. L., Petrashko L. P., Dyman T. M., Salavor O. M., Shapovalov Ye. B., Halaburda M. A., Nychyk O. V., Martyniuk O. V. (2022). Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horyzonty [Strategy of sustainable development: European horizons]: pidruchnyk. Kyiv: NUKhT. (in Ukrainian)
12. Novikova O. F., Deich M. Ye., Pankova O. V. (2013). Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky). [Diagnostics of the state and prospects for the development of social responsibility in Ukraine (expert assessments)]. Donetsk. (in Ukrainian)
13. Nafi J. (2018) Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). Available at: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>
14. Kotler F., Ly N. (2005) Korporatyvnaia sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty bilshе korysti dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do more good for your company and society]. Kyiv: Standart. (in Ukrainian)
15. Hrishnova O. A. (2011) Sotsial'na vidpovidal'nist' v konteksti podolannia systemnoi kryzy v Ukraini [Social diversity in the context of the ongoing systemic crisis in Ukraine]. *Demografiia ta sotsial'na ekonomika*, no. 1(15), pp. 39–47. Available at: <https://dse.org.ua/archive/15/3.pdf> (In Ukrainian)
16. Bodnaruk O. V. (2016) Yevropeyskyi dosvid derzhavnogo rehuliuвання korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [European experience of state regulation of corporate social responsibility]. Mariupol. (in Ukrainian)
17. DSTU ISO 37101:2019 Stalyi rozvytok u hromadakh. Systema upravlinnia stalym rozvytkom. Vymohy ta nastanovy shchodo vykorystannia [Sustainable development in communities. Sustainable development management system. Requirements and instructions for use]. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88063 (in Ukrainian)