

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-115>

УДК 658.016

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ МОДЕЛІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR DESIGNING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT MODEL

Яковенко Олена Іванівна

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2280-2701>

Колесник Андрій Станиславович

магістрант,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8849-0760>

Yakovenko Olena, Kolesnyk Andriy

Izmail State University of Humanities

У статті розглянуто теоретичні засади проектування масштабованої моделі стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема війни, екологічної нестабільності та зростання соціальних очікувань. Обґрунтовано необхідність трансформації ESG-принципів із форми звітності в повноцінну управлінську систему, інтегровану в операційну діяльність. Проведено порівняльний аналіз стратегічних моделей ESG+O, 4P, SDG Mapping та Value Driver Tree з урахуванням їх переваг, обмежень та інструментів реалізації. Особливу увагу приділено адаптації моделей до локального контексту українських підприємств, зокрема логістичних компаній. Запропоновано структуру ESG-операційної моделі, що охоплює стратегічне планування, управління, операційну інтеграцію та звітність. Визначено ключові компоненти, які забезпечують ефективну реалізацію принципів сталого розвитку на рівні бізнес-одиниць.

Ключові слова: стійкий розвиток, ESG, стратегічне управління, операційна модель, корпоративна відповідальність.

This article explores the theoretical foundations and practical approaches to designing a scalable model of sustainable development that responds to contemporary global and local challenges, including war, ecological instability, and rising social expectations. It substantiates the urgent need to transform ESG principles from a formal reporting framework into a fully integrated management system embedded in operational processes and strategic decision-making. The research emphasizes that sustainability today cannot remain a peripheral activity but must become a central driver of resilience and competitiveness. A comparative analysis of strategic models (ESG+O, 4P, SDG Mapping, and Value Driver Tree) is conducted, highlighting their conceptual advantages, methodological limitations, and practical implementation tools. This analysis demonstrates that while each model offers valuable insights, their effectiveness depends on contextual adaptation and integration into corporate governance structures. Special attention is devoted to the Ukrainian context, where enterprises, particularly logistics companies, face wartime disruptions, resource constraints, and heightened stakeholder expectations. The study proposes a structured ESG operating model encompassing strategic planning, governance, operational integration, and transparent reporting, ensuring that sustainability principles are not only declared but systematically enacted. Key components are identified to guarantee effective implementation at the business unit level, including employee motivation, risk management, financial forecasting, and stakeholder communication. The findings emphasize that ESG should evolve into a strategic value-creation tool, enabling companies to align sustainability with core business objectives, enhance transparency, strengthen trust among partners and communities, and build long-term competitive advantage in volatile environments. Ultimately, the article argues that the integration of ESG into everyday business practice represents not only a response to external pressures but also a proactive pathway to innovation, resilience, and sustainable growth.

Keywords: sustainable development, ESG, strategic management, operating model, corporate responsibility.



Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою турбулентністю, підприємства стикаються з необхідністю глибокого переосмислення стратегій розвитку та пошуку нових моделей управління, здатних забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі. Війна в Україні стала не лише гуманітарною та політичною трагедією, але й потужним чинником економічної дестабілізації, що вплинув на всі сфери господарської діяльності. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, обмеженість ресурсів та постійні ризики для персоналу створюють безпрецедентні виклики для бізнесу. У таких умовах традиційні моделі стратегічного планування виявляються недостатніми, адже вони не враховують багатовимірність сучасних загроз та потребу у швидкій адаптації.

Паралельно з воєнними викликами світова економіка стикається з глобальними екологічними проблемами, а саме, зміною клімату, виснаженням природних ресурсів, забрудненням довкілля та зростанням вартості енергетичних ресурсів. Ці фактори посилюють тиск на бізнес, змушуючи його шукати нові підходи до організації виробництва, управління ланцюгами постачання та взаємодії зі споживачами. Водночас суспільство демонструє зростання очікувань щодо прозорості, соціальної відповідальності та етичності бізнесу. Споживачі, інвестори та регулятори дедалі частіше вимагають від компаній не лише фінансової ефективності, а й відповідності принципам сталого розвитку.

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських) у систему стратегічного та операційного менеджменту. Проте існуюча практика їх застосування здебільшого обмежується звітністю та формальним декларуванням, що не забезпечує реальної трансформації бізнес-процесів. Виникає потреба у створенні масштабованої моделі сталого розвитку, яка б поєднувала екологічні, соціальні, управлінські та операційні аспекти, перетворюючи ESG із інструмента звітності на стратегічний механізм створення цінності.

Проблема полягає у відсутності універсальної та водночас адаптивної моделі, здатної врахувати специфіку українського бізнес-середовища, особливо в умовах війни та обмежених ресурсів. Існуючі міжнародні підходи, такі як ESG+O, модель «4P», SDG Mapping чи Value Driver Tree, пропонують різні інструменти для інтеграції принципів сталого

розвитку, проте їх ефективність залежить від локальної адаптації та здатності враховувати культурні, економічні та інституційні особливості. Для українських підприємств критично важливо не лише переймати світовий досвід, а й розробляти власні операційні моделі, які відповідатимуть реаліям воєнного часу, сприятимуть збереженню конкурентоспроможності та забезпечуватимуть довгострокову стійкість.

Таким чином, постає комплексна науково-практична проблема, а саме, як трансформувати ESG-принципи у повноцінну систему управління, що охоплює стратегічне планування, корпоративне управління, операційну інтеграцію та прозору звітність, і водночас відповідає викликам сучасного бізнес-середовища. Її вирішення потребує розробки теоретичних засад та практичних інструментів проектування моделі стійкого розвитку, яка стане основою для формування нової парадигми управління українськими підприємствами в умовах війни, глобальної екологічної нестабільності та зростання соціальних очікувань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі останніх років спостерігається активізація досліджень, присвячених теоретичним та методичним аспектам забезпечення стійкого розвитку підприємств. Зокрема, Н. С. Скопенко та О. О. Когут [1] акцентують увагу на практичних механізмах реалізації стійкого розвитку в умовах економічної нестабільності, пропонуючи інструменти адаптації до змін зовнішнього середовища. У свою чергу, Т. Лазоренко та І. Шолом [2] розглядають концептуальні засади управління стійким розвитком, зокрема через призму стратегічного планування та корпоративної відповідальності. В. В. Фурсенко [3] аналізує сучасні тенденції у формуванні концепції стійкого розвитку, підкреслюючи важливість цифровізації та інноваційних підходів. Водночас Т. О. Степаненко [4] пропонує методичні основи оцінки сталості підприємства, зокрема через систему показників ефективності та ризик-менеджменту. Сукупно ці дослідження формують міцну теоретичну базу для розуміння сутності сталого розвитку, його стратегічного значення та інструментів реалізації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, низка аспектів залишаються недостатньо дослідженими, особливо в контексті практичного проектування масштабованої моделі стійкого розвитку. Зокрема,

більшість досліджень розглядають ESG переважно як елемент звітності, тоді як у статті обґрунтовується необхідність його трансформації в повноцінну управлінську систему, здатну виконувати операційні функції. Також актуальною є проблема адаптації існуючих моделей до локального контексту, адже наявні публікації здебільшого орієнтовані на загальні принципи, без урахування специфіки українських підприємств, зокрема логістичних компаній, що функціонують в умовах війни. Крім того, у літературі відсутній системний порівняльний аналіз стратегічних моделей ESG+O, 4P, SDG Mapping та Value Driver Tree з точки зору їх практичної реалізації, переваг та обмежень. Недостатньо уваги приділяється і візуалізації управлінських рішень, зокрема інструментам, які дозволяють демонструвати причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами, як Value Driver Tree. Окремим викликом залишається операціоналізація стійкого розвитку на рівні бізнес-одиниць, адже бракує досліджень, що описують механізми інтеграції ESG-принципів у щоденні процеси, включно з мотивацією персоналу, управлінням ризиками та фінансовим прогнозуванням.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад проектування масштабованої моделі стійкого розвитку підприємства з урахуванням сучасних викликів, зокрема інтеграції ESG-принципів як операційної функції, адаптації до локального контексту та забезпечення візуалізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день актуальними моделями стратегічного управління стійким розвитком підприємств є ESG+O, 4P, SDG Mapping та Value Driver Tree, оскільки вони поєднують екологічну, соціальну, управлінську та операційну складові, враховують глобальні стандарти сталого розвитку, дозволяють формувати ціннісно орієнтовану бізнес-місію та забезпечують прозору візуалізацію впливу управлінських рішень на ключові показники ефективності.

Порівняльний аналіз моделей стратегічного управління стійким розвитком підприємств наведено у таблиці 1.

Модель ESG+O поєднує класичні принципи сталого розвитку (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) з операційною ефективністю, що особливо важливо для логістичних компаній [6].

Варто зазначити, що для більшості компаній екологічний та соціальний залишається фрагментарною системою, що складається з окремих ініціатив у сфері дотримання норм, корпоративної соціальної відповідальності та розрізнених програм стійкого розвитку. В умовах посилення регуляторного контролю, зростання уваги з боку інвесторів та підвищення очікувань зацікавлених сторін, екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG) більше не можуть розглядатися як додатковий елемент корпоративної політики. Сучасні виклики вимагають впровадження масштабованої ESG-операційної моделі, інтегрованої на всіх рівнях організаційної структури, що означає, що дана модель має бути невід'ємною частиною стратегічного планування, операційної діяльності, процесів прийняття рішень та корпоративної культури [6].

Компанії, які успішно реалізують ESG як системний підхід, здобувають довгострокову конкурентну перевагу, знижують ризики та формують додаткову цінність для бізнесу [7]. Водночас, більшість ESG-програм залишаються обмеженими рамками щорічної звітності або декларативних ініціатив, що зумовлено низкою проблем:

- фрагментарним розподілом відповідальності між підрозділами;
- відсутністю узгоджених, доступних і придатних до аудиту даних;
- нечіткими управлінськими структурами, які уповільнюють прийняття рішень;
- складністю у вимірюванні реального впливу та його зв'язку з фінансовими результатами;
- обмеженими можливостями масштабування через несистемність процесів та ізольоване управління.

Для подолання цих бар'єрів ESG має бути операціоналізованим, тобто впровадженням як повноцінна управлінська функція, подібно до фінансів, ризик-менеджменту чи цифрових технологій. Це передбачає чітке визначення ролей, стандартизовані процеси та прозорість на рівні всієї організації.

ESG-операційна модель – це структурована система управління, компетенцій та інструментів, яка дозволяє підприємству:

- формувати ESG-пріоритети відповідно до загальної бізнес-стратегії;
- інтегрувати принципи ESG у щоденні управлінські рішення та операційні процеси;
- забезпечувати системний збір, обробку та звітність ESG-даних;

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей стратегічного управління стійким розвитком підприємств

Модель	Ключові компоненти	Зміст	Переваги	Недоліки	Інструменти реалізації
ESG+O	Environmental, Social, Governance + Operational	Комплексний підхід до стійкості з урахуванням операційної ефективності	Враховує реальні бізнес-процеси, легко інтегрується у внутрішню звітність, відповідає міжнародним стандартам	Може вимагати додаткових ресурсів для збору ESG-даних, складна для малого бізнесу без цифрової бази	ESG Dashboard, інтегровані KPI, внутрішні звіти
4P	People, Planet, Profit, Purpose	Баланс між прибутком і цінностями, гуманістичний бренд	Формує емоційно привабливу місію, підвищує лояльність клієнтів і персоналу, проста для комунікації	Менш структурована, не містить чітких індикаторів ефективності, складно вимірювати результати	Внутрішній кодекс цінностей, брендова стратегія
SDG Mapping	Цілі сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals)	Глобальна репутація, відповідність міжнародним стандартам	Відкриває доступ до грантів, підвищує репутацію, дозволяє позиціонувати компанію як соціально відповідальну	Може бути надто загальною, потребує адаптації до локального контексту, складна для щоденного моніторингу	SDG Matrix, стратегічна карта відповідності цілям ООН
Value Driver Tree	Причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами	Візуалізація стратегічного впливу, фокус на ефективності	Допомагає приймати обґрунтовані рішення, зручно для внутрішнього управління, підходить для презентацій	Не охоплює соціальні та екологічні аспекти, потребує глибокого аналізу для побудови дерева	Дерево драйверів, презентації для керівництва

Джерело: сформовано авторами на основі [5-15]

– здійснювати моніторинг ефективності та оперативне коригування дій;

– масштабувати ESG-ініціативи в межах різних бізнес-одиниць та регіонів.

У своїй сутності така модель трансформує ESG із формального звітування на стратегічний інструмент створення цінності.

Основні компоненти масштабованої ESG-операційної моделі наведено у таблиці 2.

Екологічний компонент може включати впровадження енергоефективних маршрутів, соціальний – розвиток корпоративної культури, навчання персоналу та підтримку психоемоційного стану працівників в умовах війни, а управлінський аспект передбачає прозорість процесів, антикорупційні політики, відповідальне прийняття рішень. ESG+O-

модель є адаптивною, її можна реалізувати через створення інтегрованої панелі показників (dashboard), що дозволяє відстежувати прогрес у кожному напрямі.

Модель «4P» – це гуманістичний підхід до управління, який дозволяє бізнесу балансувати між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю [10]. Модель «4P» базується на філософії взаємозв'язку бізнесу та суспільства, де економічна діяльність не може існувати поза контекстом людського добробуту та екологічної безпеки. Компонент «People» передбачає пріоритетне ставлення до здоров'я споживачів, добробуту працівників, справедливих умов праці, а також підтримку різноманіття та інклюзії, що сприяє формуванню лояльної клієнтської бази та

Таблиця 2

Основні компоненти масштабованої ESG-операційної моделі

Компонент	Ключові елементи
1. Стратегія	- оцінка впливу на вартість підприємства та очікування стейкхолдерів; - узгодження ESG-пріоритети зі стратегією бізнесу, управлінням ризиками та важелями створення цінності; - визначення загальних цілей у вимірюванні цілі та операційні KPI
2. Управління та відповідальність	- нагляд з боку ради директорів, часто через комітет зі сталого розвитку або ризиків; - виконавче спонсорство, зазвичай під керівництвом директора зі сталого розвитку; - міжфункціональні ESG-ради, що включають фінанси, юридичний відділ, HR, операції та зв'язки з інвесторами; - інтеграція ESG у бізнес-одиниці, з відповідальними особами у ключових командах
3. Операційна інтеграція	- ланцюг постачання (сталий вибір постачальників, оцінка ESG-профілю); - розробка продукту (оцінка життєвого циклу, екодизайн); - фінанси (інтеграція ESG-метрик у розподіл капіталу, мотивацію та прогнозування); - персонал (показники розвитку та ефективності); - ризики та комплаєнс (кліматичні та правозахисні ризики в системі управління ризиками)
4. Звітність та розкриття інформації	- узгодження з міжнародними стандартами - автоматизація збору та перевірки даних, де це можливо - проведення зовнішнього аудиту ESG-звітів для зміцнення довіри

Джерело: сформовано авторами на основі [6-8]

мотивованої команди, яка не лише працює ефективно, а й поширює цінності компанії у ширшому соціальному середовищі [9].

Компонент «Planet» акцентує на необхідності екологічної відповідальності. Екологічна сталість розглядається не як додатковий елемент, а як базова умова виживання людства. Модель підтримує впровадження екологічно свідомих практик, зокрема, скорочення викидів, зниження обсягу відходів, використання відновлюваних джерел енергії та впровадження ресурсозбережних технологій, що дозволяє бізнесу не лише зменшити свій негативний вплив на довкілля, а й позиціонувати себе як активного учасника глобальної боротьби з кліматичними загрозами [9].

Компонент «Profit» у моделі «4P» не заперечує важливість прибутку, але розглядає його як результат ефективного поєднання соціальних, екологічних та економічних чинників. Прибуток досягається не за рахунок експлуатації ресурсів, а через створення цінності для всіх учасників бізнес-процесу [10].

Нарешті, компонент «Partnership» підкреслює важливість співпраці – як внутрішньої (між підрозділами компанії), так і зовнішньої (з партнерами, громадськими організаціями, державними інституціями). Партнерство

дозволяє об'єднувати ресурси, знання та досвід для досягнення спільних цілей сталого розвитку [9].

Таким чином, модель «4P» пропонує цілісний підхід до ведення бізнесу, який поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю. Її впровадження дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й формувати довгострокову стратегію сталого розвитку.

SDG Mapping – це стратегічний інструмент, який дозволяє компанії інтегрувати свою діяльність у глобальний контекст сталого розвитку, що сприяє не лише підвищенню репутації компанії, а й залучення міжнародних партнерів, які орієнтуються на відповідальне ведення бізнесу. Візуальна SDG-матриця може стати основою для внутрішніх презентацій, звітності та стратегічного планування [11].

Модель Value Driver Tree – це візуальний інструмент, який демонструє, як окремі дії компанії впливають на ключові результати. Вона дозволяє побудувати логічні зв'язки між операційними рішеннями та стратегічними цілями. Сутність стійкого розвитку полягає в інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів у бізнес-діяльність, а модель

Value Driver Tree може відігравати ключову роль у досягненні цієї інтеграції. У традиційному застосуванні дана модель розкладає фінансові показники компанії на базові компоненти, виявляючи основні чинники створення вартості. Якщо розглядати його крізь призму стійкого розвитку, ці драйвери можуть виходити за межі суто фінансових індикаторів. Наприклад, компанія, орієнтована на сталі практики, може визначити такі драйвери, як ефективне використання ресурсів або добробут працівників, визнаючи економічну вигоду, що виникає внаслідок зменшення відходів або високого рівня залученості та здоров'я персоналу [14]. Value Driver Tree також зручно використовувати для презентацій інвесторам, оскільки вона демонструє причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами.

Висновки. Таким чином, сучасні моделі стратегічного управління стійким розвитком підприємств, зокрема ESG+O, 4P, SDG Mapping та Value Driver Tree, забезпечують різні підходи до інтеграції екологічних, соціальних, управлінських та операційних аспектів у бізнес-практику. Кожна з них має власну логіку побудови, набір інструментів та рівень придатності до конкретних умов функціонування підприємств. ESG+O орієнтована на комплексну інтеграцію принципів стійкості у внутрішні процеси та корпоративне управ-

ління, що дозволяє створювати системну основу для довгострокового розвитку. Модель 4P акцентує увагу на формуванні ціннісної місії підприємства, підкреслюючи важливість балансу між прибутком, людьми, планетою та партнерством. SDG Mapping забезпечує відповідність діяльності компаній глобальним цілям сталого розвитку, що сприяє гармонізації локальних стратегій із міжнародними стандартами. Value Driver Tree, у свою чергу, дозволяє візуалізувати стратегічний вплив управлінських рішень на ключові показники ефективності, створюючи прозору картину взаємозв'язків між ресурсами, ризиками та результатами.

Разом ці моделі формують багатовимірний інструментарій, який може бути адаптований до різних галузей та рівнів зрілості підприємств. Проте їх застосування вимагає врахування специфіки бізнес-середовища. Для українських компаній в умовах війни, ключовим викликом є поєднання стратегічних цілей із реаліями обмежених ресурсів, високих ризиків та постійної потреби в оперативній гнучкості. Це означає, що вибір оптимальної моделі не може бути універсальним: він залежить від стратегічних пріоритетів підприємства, рівня його цифрової зрілості, доступності фінансових та людських ресурсів, а також від здатності інтегрувати принципи ESG у щоденну операційну діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.5
2. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 67. № 6. С. 175–184. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu 2020.06
3. Фурсенко В. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції концепції стійкого розвитку підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2025. № 2. с.525-532. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-525-532>
4. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31. Вип. 70. № 6. С. 135-141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-238>.
5. ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів. URL: <https://surl.li/teksnp> (дата звернення: 31.10.2025)
6. Building an ESG Operating Model that Scales. URL: <https://surl.li/kqzocu> (дата звернення: 31.10.2025)
7. Designing an ESG data operating model – aligning strategy with execution (2024). URL: <https://surl.li/hzebir> (дата звернення: 31.10.2025)
8. How to make ESG real. URL: <https://surl.li/lexjtg> (дата звернення: 31.10.2025)
9. 4P: An Innovative Sustainable Development Model and Its Implementation through PAIC (2023). URL: <https://surl.li/uxlarg> (дата звернення: 31.10.2025)
10. The Responsible Marketing Mix: Aligning the 4Ps with Sustainability Dimensions. URL: <https://surl.li/ljljad> (дата звернення: 31.10.2025)
11. Mapping your business goals to the relevant un SDGS. URL: <https://surl.li/gumjhn> (дата звернення: 31.10.2025)
12. SDG Compass. URL: <https://surl.li/upnwez> (дата звернення: 31.10.2025)

13. Value Driver Tree: A Detailed Explanation of Its Role in Financial Analysis (2023). URL: <https://surl.li/oiaowl> (дата звернення: 31.10.2025)
14. How to Define Value Drivers – a Simple Technique for Business Strategy and Performance Measurement. URL: <https://surl.li/diihyd> (дата звернення: 31.10.2025)

REFERENCES:

1. Skopenko N. S., Kohut O. O. (2022) Teoretychni ta praktychni aspekty zabezpechennya stiikoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Theoretical and practical aspects of ensuring sustainable development of enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, no. 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.5
2. Lazorenko T., Sholom I. (2020) Teoretychni zasady kontseptsii upravlinnya stiikym rozvytkom pidpriemstva [Theoretical foundations of the concept of sustainable enterprise development management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 67(6), pp. 175–184. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.2020.06
3. Fursenko V. V. (2025) Teoretychni aspekty ta suchasni tendentsii kontseptsii stiikoho rozvytku pidpriemstv [Theoretical aspects and modern trends of the concept of sustainable enterprise development]. *Biznes-Inform – Business Inform*, no. 2, pp. 525–532. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-525-532>
4. Stepanenko T. O. (2020) Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological foundations of sustainable enterprise development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, vol. 31(70), no. 6, pp. 135–141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-238>
5. ESRS-zvitnist v Ukraini: vprovadzhennia yevropeyskykh standartiv [ESRS Reporting in Ukraine: Implementation of European Standards] Available at: <https://surl.li/teksnp> (accessed October 31, 2025)
6. Building an ESG Operating Model that Scales. Available at: <https://surl.li/kqzocu> (accessed October 31, 2025)
7. Designing an ESG data operating model – aligning strategy with execution (2024). URL: <https://surl.li/hzebir> (accessed October 31, 2025)
8. How to make ESG real. Available at: <https://surl.li/lexjtg> (accessed October 31, 2025)
9. 4P: An Innovative Sustainable Development Model and Its Implementation through PAIC (2023). Available at: <https://surl.li/uxlarg> (accessed October 31, 2025)
10. The Responsible Marketing Mix: Aligning the 4Ps with Sustainability Dimensions. Available at: <https://surl.li/ljljad> (accessed October 31, 2025)
11. Mapping your business goals to the relevant un SDGS. Available at: <https://surl.li/gumjhn> (accessed October 31, 2025)
12. SDG Compass. Available at: <https://surl.li/upnwez> (accessed October 31, 2025)
13. Value Driver Tree: A Detailed Explanation of Its Role in Financial Analysis (2023). Available at: <https://surl.li/oiaowl> (accessed October 31, 2025)
14. How to Define Value Drivers – a Simple Technique for Business Strategy and Performance Measurement. Available at: <https://surl.li/diihyd> (accessed October 31, 2025)