

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-47>

УДК 330.341

НЕМАШКАЛО Каріна

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

ХАХАЛЄВ Дмитро

ТОВ «ТАС ЕССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»  
<https://orcid.org/0009-0007-4861-3550>  
e-mail: [xaxalev@ukr.net](mailto:xaxalev@ukr.net)

## УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті досліджено особливості управління діяльністю підприємств на засадах сталого розвитку за умов дії факторів мінливого бізнес-оточення. Запропоноване авторське бачення змісту сталого розвитку на засадах поєднання комерційних і некомерційних цілей існування компанії. Імплементація засад глобальної концепції сталого розвитку практичну площину управління діяльністю підприємств показала об'єктивну необхідність врахування викликів і ризиків, які загострює висока ступень волатильності та мінливості зовнішнього бізнес-середовища. За таких умов актуалізуються сучасні підходи до управління, які засновані на принципах ризик-менеджменту та дозволяють ефективно управляти і нівелювати наслідки трансформаційних перетворень, пов'язаних зі сталим розвитком компанії. Визначено, що ключовими ризиками для сталого бізнесу постають екологічні, соціальні та управлінські ризики. З урахуванням природи їх походження та характеру прояву, у статті досліджено рекомендовану провідними компаніями світу етапність процесу управління ризиками при досягненні компанією цілей сталого розвитку.

Рекомендовано сукупність методів управління на засадах сталого розвитку бізнесу за умов необхідності нівелювання ризиків мінливого середовища організації. Визначено, що досягнення цілей і завдань сталого розвитку та сучасні підходи до управління ризиками бізнес-оточення мають ґрунтуватись на більш прозорому розкритті інформації про діяльність, стратегічним орієнтиром для якого є міжнародний стандарт IFRS S1.

Ключові слова: сталий розвиток, компанія, бізнес, менеджмент, ризики, бізнес-оточення.

NEMASHKALO Karina

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

KHAKHALIEV Dmytro

TAS ASSET MANAGEMENT LLC

## MANAGEMENT OF ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF A CHANGING ENVIRONMENT

The need to solve the global problems of humanity has already convincingly and indisputably proven the feasibility of introducing the concept of sustainable development into the practical sphere of economic activity and management of business entities. However, the complexity and scale of the components of the trilemma of sustainable development create several risks and threats to the organization's management system. These risks are exacerbated by the unpredictable effects of external and internal business environment factors. The article examines the peculiarities of managing the activities of enterprises based on sustainable development under the influence of factors of a changing business environment. The proposed author's vision of the content of sustainable development is based on the combination of commercial and non-commercial goals of the company's existence. The implementation of the principles of the global concept of sustainable development in the practical sphere of enterprise management showed the urgent need to consider the challenges and risks exacerbated by the high degree of volatility and variability of the external business environment. Under such conditions, modern approaches to management are updated, which are based on the principles of risk management and allow effective management and leveling of the consequences of transformational transformations associated with the sustainable development of the company. It was determined that the key risks for sustainable business are environmental, social and managerial risks. Considering the nature of their origin and the nature of the manifestation, the article examines the phasing of the risk management process recommended by the world's leading companies when the company achieves the goals of sustainable development.

A set of management methods based on the principles of sustainable business development is recommended under the conditions of the need to level the risks of the organization's changing environment. Among the main ones, the following are proposed: a method of analyzing hierarchy processes; method of analytical and network processes; a method of assessing the priority of organizational sub-risks of sustainable management; compliance, assessment of codes of business conduct, assessment of sustainability risks of supply chains.

It was determined that the achievement of the goals and objectives of sustainable development and modern approaches to risk management of the business environment should be based on a more transparent disclosure of information about activities. The international standard IFRS S1 "General Requirements For Disclosures Of Sustainability-Related Financial Information" is not just a strategic guideline, but a necessity for the disclosure of information and the creation of a transparent information and analytical management base. This practice is now becoming mandatory for large and medium-sized businesses in foreign management practice, underlining its importance in sustainable business management.

Keywords: sustainable development, company, business, management, risks, business environment.

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

Імплементация цінностей і засад сталого розвитку у практику корпоративного управління стикається зі значною кількістю викликів, загроз і факторів ризику, що змушують бізнес постійно шукати нові підходи до управлінського процесу. В умовах невизначеності, які формує зовнішнє і внутрішнє бізнес-середовище, корпоративний менеджмент має підвищувати рівень гнучкості, адаптивності та чутливості до ринкових, політичних, соціальних, екологічних та інших чинників, які здійснюють активний вплив на цілі компанії та способи їх досягнення. Цілі і завдання сталого розвитку, які відображаються у місії, візії та стратегічних орієнтирах діяльності компанії, підвищують ступень складності і ризикованості факторів бізнес-оточення, що об'єктивно вимагає від управлінського персоналу зміни стилів, розширення діючих практик і способів управління та удосконалення фахових компетентностей.

Нові умови розвитку бізнесу, ключовими орієнтирами якого постають завдання соціально-економічного і екологічного характеру, потребують принципово нової інформації, бізнес-аналітики, передбачають врахування інтересів компанії через призму нових цінностей, використання нових управлінських технологій та методів прийняття управлінських рішень. Такі зміни зумовлюють доцільність перегляду традиційних сталих практик та пошук нових способів управління, які забезпечать досягнення всіх цілей кампанії з урахуванням нових цінностей, викликів, можливостей та загроз.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Пріоритетність питань сталого розвитку для національної економіки визначила значну актуальність її науково-теоретичних та прикладних засад серед великої кількості вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед вітчизняних вчених, які зробили потужний внесок у розвиток наукової, методичної і практичної площини концепції сталого розвитку, слід виділити наступних: Амбросов В.Я., Андрійчук В.Г., Власенко Т.А., Гречко А.В., Гудзь О.Є., Данько Ю.І., Жук В.М., Зубець М.В., Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Мармуль Л.О., Пінчук А.О., Пашкевич М. С., Пугачов М.І., Солодовнік О. О., Хомаківська О.В., Якименко І.Л. та інших. Незважаючи на значну кількість наукових розробок, складність, системність та масштабність перетворень у напрямку сталого розвитку національних бізнес-суб'єктів потребують проведення подальших наукових досліджень з урахуванням постійної зміни чинників і факторів, що супроводжують такі трансформації.

Сучасне бізнес-середовище визначається складним динамічним характером, ступень невизначеності якого підвищує можливості і ризику переходу до концепту сталого розвитку. Науковці впровадження цілей сталого розвитку у практичну діяльність компаній бачать одночасно з позицій можливостей та з позицій додаткових загроз. Основні компоненти трилеми сталого розвитку (економічна, соціальна, екологічна) формують стратегічні конкурентні переваги для бізнесу на ринку. Вони вимагають істотного коригування і збалансування цілей і завдань компаній з її ресурсним потенціалом, іміджевим капіталом, комерційними орієнтирами і місією існування. Поряд з цим, одночасно вони формують також істотні ризики і загрози, які проявляються у короткостроковій перспективі корпоративного управління.

Як зазначає А. Пабіан, управління сталим розвитком підприємства еквівалентне покращенню його фінансового стану, що одночасно поєднується з покращенням умов та якості роботи персоналу, підвищенням ступеня задоволеності інтересів інших стейкхолдерів та збереженням і відновленням навколишнього середовища [1]. Основними стратегічними цілями організації, яка функціонує на засадах сталого розвитку, Онопрієнко Д. називає досягнення високої економічної продуктивності і ефективності, побудову нових соціально відповідальних моделей бізнесу, системну і масштабну екологізація діяльності [2].

Врахування цінностей сталого розвитку у діяльності компанії передбачає врахування інтересів персоналу, споживачів, мешканців регіону, держави, суспільства, навколишнього природного середовища, теперішніх і майбутніх поколінь. Такий підхід вимагає істотних якісних і кількісних змін у управлінському процесі, спрямованих на збалансування ресурсів, цілей, цінностей і пріоритетів функціонування бізнесу з урахуванням інтересів широкого кола зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів та стратегічною орієнтацією на підвищення цінності для них. Концепт сталого розвитку формує новий фундамент для довгострокового підходу корпоративного менеджменту до управління бізнесом, який ґрунтується на гнучких адаптаційних сценаріях до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища [3].

Концепція сталого розвитку за останні роки зазнає істотних дискусій з приводу значної кількості суттєвих ризиків, які формують її цінності і орієнтири для бізнесу та управління. Незважаючи на цей факт, вона залишається стратегічним орієнтиром у досягненні гармонійного, інклюзивного, соціально та екологічно збалансованого суспільства, розвиток якого ґрунтується на справедливому використанні ресурсів, збереженні навколишнього середовища та врахуванні потреб всіх учасників суспільно-економічного процесу [4].

У зарубіжній практиці врахування ризиків і загроз, які формує практика переходу до концепції сталого розвитку, віддзеркалюється у новому підході корпоративного управління ESG Risk Management [5]. У дослідженнях вітчизняних вчених визначається, що імплементация у практику управління системи ризик-

менеджменту має визначитись креативних підходом, орієнтуватись на корпоративну культуру організації, забезпечувати захист її тактичних і стратегічних цілей та функціонувати як безперервний циклічний процес [6,7]. Така підсистема управління потребує розробки і імплементації у практику менеджменту відповідного фінансового механізму управління ризиками, який формуватиме потенціал реагування та нівелювання загроз та забезпечить фінансову стійкість і платоспроможність за мінливих умов бізнес-середовища [8].

Одночасно з позицій загроз та можливостей розглядає Пієрігуд Дж. подальшу цифровізацію національних економік, що створює потенціал для нових більш продуктивних бізнес-моделей, та несе невизначеність і ризики повної автоматизації операційних процесів і управління. Зближення реального та віртуального просторів стає рушійною силою для інновацій, проте створює додаткові труднощі для персоналу, управління, зайнятості [9].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей сучасних підходів до управління на засадах сталого розвитку бізнесу з урахуванням управлінських процесів нівелювання ризиків зовнішнього середовища організації.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління за умов невизначеності та мінливості середовища організації формує нові вимоги як до процесу управління, так і до управлінського персоналу. Управління, що ґрунтується на пріоритетах і принципах сталого розвитку, істотно розширює площину ризиків і загроз, які постають перед менеджментом компаній. Для ефективного управління бізнесом за таких умов необхідні нові моделі управління, основним елементом яких є знання та компетентності управлінського персоналу. Саме вони визначають спроможність системи управління зустрічати нові виклики і загрози та приймати адекватні управлінські рішення у складних умовах невизначеності. Реалізація прийнятих управлінських рішень визначається потенціалом професіоналізму, компетентності до досвіду всіх працівників компанії. Активна участь та можливості реалізації ініціатив персоналу у діяльності підприємства може вивести компанію на більш високий рівень конкурентоспроможності та забезпечити синергію управління у складних мінливих умовах.

Управління на засадах сталого розвитку є практикою, яка враховує та намагається задовольнити інтереси всіх партнерів компанії. Лише такий цілісний підхід по відношенню до стейкхолдерів дозволить бізнесу досягати конкурентних переваг на ринку та ефективно діяти в умовах невизначеності. У свою чергу, управління на засадах сталого розвитку в умовах невизначеності майбутніх чинників бізнес-оточення вимагає удосконалення існуючих моделей управління. Головними їх елементами, на нашу думку, мають стати:

1) знання, навички та компетентності персоналу, які дозволяють організації працювати у складних умовах, зустрічати нові ризики та адекватно на них реагувати.

2) Мережеві способи організації управління –форма організації, яка функціонує з метою створення конкурентних переваг за рахунок стійких відносин між стейкхолдерами компанії, які характеризуються більшою мірою співпрацею, а не конкурентоспроможністю, мають спільні цінності, інтереси, ресурси та прагнуть до єдиної цілі. Такі способи дозволяють прискорювати процеси навчання, обміну інформацією, підвищують гнучкість роботи та системи управління, підвищують її готовність до інноваційних трансформацій та змін, що передбачає реалізація цілей сталого розвитку компаній. Мережеві способи управління прискорюють процес навчання та обміну інформацією та підвищують гнучкість роботи, що сприяє конкурентоспроможності, інноваціям та глобалізації діяльності, що здійснюється.

3) Переорієнтація та адаптація системи управління на цілі і завдання сталого розвитку – удосконалення організаційної структури; диверсифікація видів бізнесу, створення стратегічних бізнес-одиниць; чіткий розподіл основних та допоміжних видів діяльності; прозоре планування та посилення аналітично-контрольної складової системи управління; впровадження нових форм і способів відносин зі стейкхолдерами; перебудова системи виробництва й управління на основі інноваційних рішень; створення фінансового базису для виконання завдань сталого розвитку.

За сучасних умов управління сталим розвитком у контексті мінливого середовища та властивих даній концепції існуючих ризиків і загроз, формує нову практику управління, як стратегічний підхід до корпоративного менеджменту. Управління сталим розвитком компанії може розглядатись як підхід, який узгоджує комерційні і некомерційні цілі існування компанії (що зумовлені впровадженням завдань сталого розвитку), збалансовує ресурси і орієнтири діяльності та нівелює реальні і потенційні ризики і загрози бізнес-середовища.

Такий підхід передбачає інтегрування цілей сталого розвитку бізнесу у корпоративну практику управління у цілому та розширює площину управління ризиками компанії. Джерела таких ризиків і загроз, пов'язаних зі сталим розвитком бізнесу, можуть включати загрози, які несуть кліматичні зміни, іміджеві ризики, дефіцит ресурсів та ризики, що виникають при циркулярних трансформаціях ланцюгів вартості, ризики майбутнього інвестування та фінансового забезпечення завдань сталого розвитку компанії.

Систематизація наукової літератури дозволила відокремити три ключових групи ризиків управління сталим розвитком компаній (рис. 1).

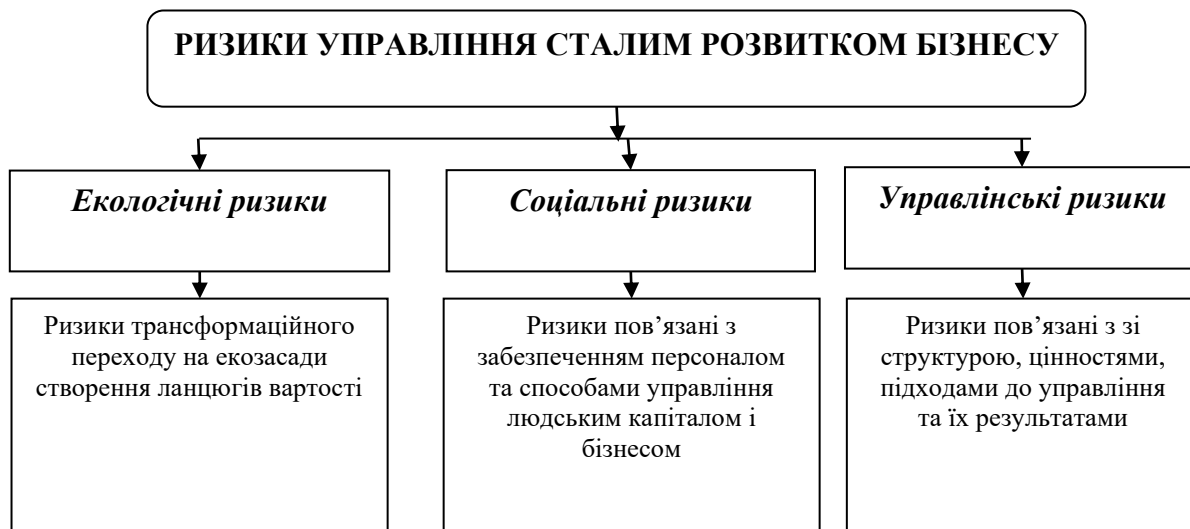


Рис. 1. Ризики управління сталим розвитком компаній

Джерело: складено автором за [1,4,5,6]

Управління сталим розвитком підприємства передбачає управління ризиками, загрозами та факторами, які можуть спричинити негативний вплив на іміджевий капітал, вартість бізнесу та призвести до втрати ресурсів і вкладень, які були інвестовані у бізнес. Інтеграція ризик-управління у практику сталого менеджменту дозволяє якісно покращити управлінські рішення, підвищити гнучкість і адаптивність управлінської системи та досягнути балансу між прибутковістю та соціально-економічними і екологічними пріоритетами бізнесу.

У системі стандартів якості ISO 31000 ризик визначається як «вплив невизначеності на цілі» [10]. Оптимізація ризиків сталого менеджменту за умов мінливого середовища вимагає кардинальної зміни підходів та поглядів на управлінські процеси у компанії. За рекомендаціями провідної аудиторської компанії у світі E&Y, процес переходу до нових підходів в управлінні, що мають відповідати сучасним практикам сталого розвитку, включають чотири основних етапи [11].

1 етап – перехід від вимог до стратегічного мислення й сприйняття цінностей і переваг сталого розвитку для бізнесу. Цей етап управління передбачає пошук інвестицій у сталу практику та конкурентну диференціацію бізнесу.

2 етап - оцінка факторів сталого розвитку за умов ризиків і загроз бізнес-середовища. Даний етап передбачає оцінку, візуалізацію та побудову дорожньої карти управління у питаннях, який вплив екологічні, соціальні і економічні пріоритети сталого розвитку забезпечать на бізнес у майбутньому.

3 етап – аналіз та оцінка потенціалу управління компанії – передбачає адаптацію складу, вмінь та поглядів, функцій та повноважень управлінського персоналу до цілей сталого розвитку бізнесу.

4 етап – контроль за реалізацією та результатами досягнення цілей сталого розвитку бізнесу.

Практика сталого управління з урахуванням дії факторів зовнішнього і внутрішнього бізнес-оточення передбачає розширення площини методів управління, методів прийняття управлінських рішень та контролю за їх результативністю. Серед нових перспективних методів, які супроводжують процеси сталого менеджменту компанії, сьогодні постають: метод аналізу процесів ієрархії; метод аналітичного і мережевого процесів; метод оцінки пріоритетності організаційних субризиків сталого управління; комплайнс, оцінка кодексів бізнес-поведінки, оцінка ризиків сталості ланцюгів постачання та інші.

Потреби сталого управління за умов ризиків мінливого середовища вимагають удосконалення та розширення інформаційно-аналітичного базису корпоративного менеджменту [12]. У першу чергу це має проявлятися у звітності компаній. Ризики і загрози сталого розвитку мають стати ключовим елементом аналізу, моніторингу, постійної оцінки, аналітики та аудиту. Вже сьогодні у міжнародному середовищі формуються нові вимоги до системи розкриття інформації про діяльність бізнесу, пов'язану з досягненням цілей сталого розвитку. Відповідно до нового стандарту Міжнародної ради зі стандартів сталого розвитку (ISSB) IFRS S1 «General Requirements For Disclosures Of Sustainability-Related Financial Information» підприємства мають розкривати та відображати у звітності процеси, пов'язані з виявленням, оцінкою та управлінням ризиками сталого розвитку у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі [13]. Ключовим аспектом нових вимог до звітності, який постає найбільш дискусійним з боку міжнародних профільних асоціацій, аудиторських компаній, є оцінка ризиків, які несуть засади сталого розвитку для бізнесу та управління. Це – один з чотирьох стовпів інформаційно-аналітичної підтримки сталого

менеджменту, серед яких: управління, стратегії, управління ризиками, досягнення планових показників і завдань.

IFRS S1 вимагає від компаній розкриття інформації про всі ризики та можливості, які виникають внаслідок дотримання концепту сталого розвитку у власній господарській діяльності. Це дозволяє сформувати уявлення про майбутні грошові потоки бізнесу, доступ до фінансових ресурсів, їх необхідну величину, вартість капіталу та ризики, які можуть здійснити вплив на перспективи подальшого існування компанії. Ця інформація постає винятковою як для контролюючих органів, так і для стейкхолдерів компанії, її менеджменту та власників бізнесу. Вона постає основою для прийняття управлінських рішень на засадах сталості.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Глобальна концепція сталого розвитку поступово стає стратегічним пріоритетом для все більшої кількості соціально відповідальних бізнес-суб'єктів. Управління на засадах сталого розвитку поєднує комерційні і некомерційні цілі компанії, збалансовує її ресурси і довгострокові орієнтири. Поряд з цим, досягнення цілей і завдань сталого розвитку має ризикований характер та створює для системи менеджменту компанії додаткові ризики, вплив яких поглиблюється внаслідок дії факторів мінливого бізнес-середовища компанії. Природа та характер трансформаційних перетворень бізнесу у напрямку підвищення рівня сталості формує системні ризики у екологічному, соціальному, економічному та управлінському вимірах, що носять довгостроковий характер та потребують нових механізмів їх нівелювання. Такі тренди призвели до необхідності появи нових форматів і підходів до управління, які проявляються у межах нових практик Risk Management, який розглядається як стратегічний підхід до корпоративного менеджменту організації. Серед рекомендованих методів управління за даним підходом слід виділити: метод аналізу процесів ієрархії; метод аналітичного і мережевого процесів; метод оцінки пріоритетності організаційних субризиків сталого управління; комплайнс, оцінка кодексів бізнес-поведінки, оцінка ризиків сталості ланцюгів постачання. Забезпечення ефективної системи управління сталим розвитком за умов мінливості зовнішнього бізнес-середовища вимагає підвищення ступеня розкриття інформації про діяльність компанії, орієнтиром якого для українських компаній постає новий стандарт IFRS S1.

#### Література

1. Pabian A. Sustainable top managers and their activities in the enterprise of the future. *Sciendo*. 2019. Vol. 1. P. 465-472.
2. Онопрієнко Д. Управління забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №6/1. С. 33-38
3. Пашкевич М. С., Лі Гуаньнань Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 184-190. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190>
4. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л.Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. Київ.: НУХТ, 2022. 337 с.
5. Kähkönen A., Martinen K, Kontio A., Lintukangas K. Practices and strategies for sustainability-related risk management in multi-tier supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2023. Vol. 29, Issue 3. 100848
6. Чайкіна А.О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292>
7. Демяненко Т.І. Сталый розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Том 31 (70). № 2.С. 185-188.
8. Солодовнік О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>
9. Pieriegud J. Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa –wymiar globalny, europejski i krajowy. In J. Gajewski, W. Paprocki, & J. Pieriegud (Eds.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*. 2016. P. 11-37.
10. ISO, 2018. ISO 31000: risk management – Guidelines. URL: [https://www.udemy.com/course/iso-31000-risk-management-awareness-course/?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=udemyads&utm\\_campaign=DSA\\_Catchall\\_la.EN\\_cc.ROW&campaign\\_type=Search&portfolio=R](https://www.udemy.com/course/iso-31000-risk-management-awareness-course/?utm_source=adwords&utm_medium=udemyads&utm_campaign=DSA_Catchall_la.EN_cc.ROW&campaign_type=Search&portfolio=R)
11. Four opportunities for enhancing ESG oversight. URL: [https://www.ey.com/en\\_ca/board-matters/enhancing-esg-oversight#item3](https://www.ey.com/en_ca/board-matters/enhancing-esg-oversight#item3)

12. Kryukova, I., Zamlynskyi, V., & Vlasenko, T. Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Ekonomika APK*. 2023. № 30(2). P. 38-48. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302038>
13. IFRS S1 General Requirements For Disclosures Of Sustainability-Related Financial Information. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>

### References

1. Pabian A. Sustainable top managers and their activities in the enterprise of the future. *Sciendo*. 2019. Vol. 1. P. 465-472.
2. Onopriienko D. Upravlinnia zabezpechenniam staloho rozvytku pidpriemstva. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2021. №6/1. S. 33-38
3. Pashkevych M. S., Li Huannan Teoretychne obgruntuvannia modelei uchasti pidpriemstv u dosiahnenni hlobalnykh tsilei staloho rozvytku. *Biznes Inform*. 2021. №12. C. 184-190. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-184-190>
4. Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horyzonty [Elektronnyi resurs]: Pidruchnyk / I.L. Yakymenko, L.P. Petrashko, T.M. Dyman, O.M. Salavor, Ye.B. Shapovalov, M.A. Halaburda, O.V. Nychyk, O.V. Martyniuk. Kyiv.: NUKhT, 2022. 337 s.
5. Kähkönen A., Marttinen K, Kontio A., Lintukangas K. Practices and strategies for sustainability-related risk management in multi-tier supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2023. Vol. 29, Issue 3. 100848
6. Chaikina A.O. Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 39. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292>
7. Demianenko T.I. Stalyi rozvytok vitchyznianskykh pidpriemstv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2020. Tom 31 (70). № 2.S. 185-188.
8. Solodovnik O. Finansove zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>
9. Pieriegud J. Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa –wymiar globalny, europejski i krajowy. In J. Gajewski, W. Paprocki, & J. Pieriegud (Eds.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*. 2016. R. 11-37.
10. ISO, 2018. ISO 31000: risk management – Guidelines. URL: [https://www.udemy.com/course/iso-31000-risk-management-awareness-course/?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=udemyads&utm\\_campaign=DSA\\_Catchall\\_la.EN\\_cc.ROW&campaigntype=Search&portfolio=R](https://www.udemy.com/course/iso-31000-risk-management-awareness-course/?utm_source=adwords&utm_medium=udemyads&utm_campaign=DSA_Catchall_la.EN_cc.ROW&campaigntype=Search&portfolio=R)
11. Four opportunities for enhancing ESG oversight. URL:[https://www.ey.com/en\\_ca/board-matters/enhancing-esg-oversight#item3](https://www.ey.com/en_ca/board-matters/enhancing-esg-oversight#item3)
12. Kryukova, I., Zamlynskyi, V., & Vlasenko, T. Architecture of corporate reporting on the sustainable development of business entities in the agrarian sector as a tool of sustainable agri-management. *Ekonomika APK*. 2023. № 30(2). R. 38-48. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302038>
13. IFRS S1 General Requirements For Disclosures Of Sustainability-Related Financial Information. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>