



Менеджмент

УДК 658.1:658.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17244034>

**Концептуальні засади управління стратегічним розвитком підприємства в
контексті забезпечення соціальної відповідальності та
конкурентоспроможності**

Козинець Анатолій Олександрович

Доктор філософії за спеціальністю менеджмент

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

бульвар Академіка Вернадського, 16В м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

Петровський Олександр Олегович

Аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

бульвар Академіка Вернадського, 16В м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3446-1409>

Прийнято: 15.06.2025 | Опубліковано: 30.06.2025

Анотація: Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад управління стратегічним розвитком підприємств на основі принципів соціальної відповідальності та визначення їх впливу на забезпечення конкурентоспроможності. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених стратегічному управлінню та соціальній відповідальності бізнесу, залишається недостатньо розробленою проблема інтеграції цих двох концепцій у єдину систему управління підприємством. Потребують додаткового дослідження концептуальні засади формування стратегії розвитку



підприємства, що враховує принципи соціальної відповідальності та їх вплив на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад управління стратегічним розвитком підприємства в контексті інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему забезпечення конкурентоспроможності. Доведено, що в умовах глобалізації економічних процесів та посилення конкурентної боротьби актуальною проблемою для підприємств стає необхідність формування ефективної системи стратегічного управління, що здатна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Встановлено, що особливої значущості набуває інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством, оскільки сучасні споживачі, інвестори та інші стейкхолдери все більше уваги приділяють не лише економічним показникам діяльності компаній, але й їх впливу на суспільство та навколишнє середовище. Обґрунтовано взаємозв'язок між стратегічним управлінням та соціальною відповідальністю як ключовими факторами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні концептуальні підходи до формування стратегії управління розвитком підприємства з урахуванням соціальних та екологічних чинників. Проаналізовано вплив соціально відповідального управління на ефективність діяльності підприємства та його репутацію. Досліджено практичні аспекти впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в системи стратегічного менеджменту сучасних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний розвиток підприємства, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, стейкхолдери, концептуальні засади управління



**Conceptual principles of management of strategic development of the enterprise
in the context of ensuring social responsibility and competitiveness**

Anatolii Kozynets

PhD in Management

Private Higher Educational Establishment «European University»

Academician Vernadsky Boulevard, 16B, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

Olexandr Petrovsky

Postgraduate student,

Private Higher Educational Establishment «European University»

Academician Vernadsky Boulevard, 16B, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-3446-1409>

Abstract: The purpose of the article is to develop theoretical and methodological principles for managing the strategic development of enterprises based on the principles of social responsibility and to determine their impact on ensuring competitiveness. Despite the significant number of studies devoted to strategic management and social responsibility of business, the problem of integrating these two concepts into a single enterprise management system remains underdeveloped. The conceptual principles of forming an enterprise development strategy that takes into account the principles of social responsibility and their impact on competitiveness in the long term require additional research. The article is devoted to the study of the conceptual principles of managing the strategic development of an enterprise in the context of integrating the principles of social responsibility into the competitiveness assurance system. It is proved that in the conditions of globalization of economic processes and increased competition, the need to form an effective strategic management system that can ensure long-term competitiveness becomes an



urgent problem for enterprises. It has been established that the integration of the principles of social responsibility into the system of strategic management of an enterprise is of particular importance, since modern consumers, investors and other stakeholders pay more and more attention not only to the economic indicators of companies' activities, but also to their impact on society and the environment. The relationship between strategic management and social responsibility as key factors in ensuring the long-term competitiveness of an enterprise is substantiated. The main conceptual approaches to the formation of a strategy for managing the development of an enterprise, taking into account social and environmental factors, are determined. The impact of socially responsible management on the efficiency of the enterprise and its reputation is analyzed. The practical aspects of implementing the principles of corporate social responsibility into the strategic management systems of modern enterprises are investigated.

Keywords: strategic management, strategic development of the enterprise, social responsibility, competitiveness, stakeholders, conceptual principles of management.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації економічних процесів та посилення конкурентної боротьби актуальною проблемою для підприємств стає необхідність формування ефективної системи стратегічного управління, що здатна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Особливої значущості набуває інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством, оскільки сучасні споживачі, інвестори та інші стейкхолдери все більше уваги приділяють не лише економічним показникам діяльності компаній, але й їх впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Стратегічне управління розвитком підприємства в контексті соціальної відповідальності потребує переосмислення традиційних підходів до менеджменту та розробки нових концептуальних засад, які б дозволили



гармонійно поєднати економічну ефективність з соціальною та екологічною відповідальністю. Це питання тісно пов'язане з важливими науковими завданнями сучасної економічної теорії та практичними потребами бізнес-спільноти в розробці дієвих інструментів управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління підприємством, закладена в роботах класиків, таких як І. Ансофф, Г. Мінцберг та М. Портер [1, с. 34], отримала значний розвиток у працях сучасних дослідників. Сьогоднішні концепції виходять за межі традиційного аналізу конкурентних сил і зосереджуються на динамічній адаптації та інноваціях. Зокрема, Девід Дж. Тіс розвинув теорію динамічних здібностей, наголошуючи на важливості здатності компанії інтегрувати, будувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни в зовнішньому середовищі [2, с. 1321]. Паралельно, концепція «стратегії блакитного океану» В. Чан Кіма та Рене Моборн обґрунтовує необхідність створення нових ринкових просторів, що дозволяє уникнути прямої конкуренції через інноваційне формування цінності для споживача [3, с. 45].

Питання соціальної відповідальності бізнесу також зазнало суттєвої еволюції від класичних дебатів, ініційованих М. Фрідманом та А. Кероллом. Сучасні науковці розглядають КСВ не як додаткові витрати, а як невід'ємну частину бізнес-стратегії. М. Портер та М. Крамер запропонували концепцію «створення спільних цінностей» (Creating Shared Value), яка стверджує, що соціальний прогрес та економічний успіх є взаємопов'язаними [4, с. 64]. В українському науковому просторі значну увагу приділяють імплементації ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) як основи для сталого розвитку та залучення інвестицій, що відображено в роботах О. В. Прокопенко та інших [5].

Взаємозв'язок між стратегічним управлінням та соціальною відповідальністю сьогодні розглядається через призму теорії стейкхолдерів, ключовий внесок у розвиток якої зробив Р. Едвард Фріман. Він доводить, що



довгостроковий успіх компанії залежить від її здатності створювати цінність для всіх зацікавлених сторін [6, с. 25-27]. Ц. Ден [7] конкретизує методичні підходи до діагностики стану корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства та закладає підґрунтя для вимірювання прогресу у часі. К. Горова та Ц. Ден [8] розглядають поняття корпоративної соціальної відповідальності у сучасних умовах і підкреслюють його еволюційний характер. Розвиток інституційної рамки поза межами підприємства висвітлює О. Колянко [9]. Автор розкриває розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту, що створює контекст для взаємодії між державою та бізнесом.

В фокусі окремих галузей питання поєднання корпоративної соціальної відповідальності з корпоративним управлінням досліджують Д. Липовий, Т. Лепейко, А. Данкевич та О. Тяжемов [10]. Йдеться про впровадження принципів соціальної відповідальності у системи корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу. Змістовним доповненням є праця О. В. Манойленка та Ц. Дена [11]. Дослідники структурують механізм забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства та виокремлюють його складові. Увага зосереджена на управлінських процедурах, інструментах координації та контролю, ролі керівних органів, а також на конфігурації процесів взаємодії із зацікавленими сторонами. Це дозволяє перевести концепцію корпоративної соціальної відповідальності у площину керованих рішень і процедур, що є важливим для стратегічного менеджменту. С. Момот [12] зазначає, що соціальна відповідальність бізнесу впливає на практичну реалізацію принципів сталого розвитку в регіоні. Автор ідентифікує канали цього впливу через формування партнерств, розвиток людського капіталу, екологічні інвестиції та прозорість бізнес-процесів. Н. Васильєва, О. Васильєва та С. Приліпко [13] досліджують публічне управління сталим розвитком територій і доводять, що узгоджені дії публічного сектора і бізнесу підвищують результативність місцевих стратегій, а також сприяють



формуванню синергії між соціальними, екологічними і економічними пріоритетами. Внесок Л. Червінської, Т. Червінської, І. Каліни, М. Ковалю, Н. Шуляр та О. Чернишова [14] поглиблює розуміння корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни. Автори демонструють зміщення пріоритетів бізнесу у напрямі захисту працівників, підтримки громад і критичної інфраструктури, розвитку волонтерських та благодійних програм, а також забезпечення тяглості операцій. Секторальний вимір конкурентного середовища подають О. В. Захарчук та О. В. Вишневецька [15], аналізуючи ринок нафти та нафтопродуктів в Україні. Дослідниці виявляють структурні особливості ринку, джерела волатильності цін та регуляторні чинники, що формують рамки для стратегічних рішень підприємств.

Однак, незважаючи на значний теоретичний доробок, залишається актуальною проблема розробки комплексних методологій для ефективної інтеграції принципів соціальної відповідальності в стратегічне управління підприємством.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених стратегічному управлінню та соціальній відповідальності бізнесу, залишається недостатньо розробленою проблема інтеграції цих двох концепцій у єдину систему управління підприємством. Потребують додаткового дослідження концептуальні засади формування стратегії розвитку підприємства, що враховує принципи соціальної відповідальності та їх вплив на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Результати проведеного нами дослідження можуть бути використані у практичній діяльності сучасних підприємств під час формування загальної стратегії розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад управління стратегічним розвитком



підприємств на основі принципів соціальної відповідальності та визначення їх впливу на забезпечення конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- проаналізувати сутність та особливості концептуальних засад стратегічного управління розвитком підприємства;
- дослідити роль соціальної відповідальності в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати взаємозв'язок між стратегічним управлінням та соціальною відповідальністю бізнесу;
- розробити рекомендації щодо впровадження принципів соціальної відповідальності в системи стратегічного управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління розвитком підприємства являє собою комплексний процес формування, реалізації та коригування довгострокової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг та сталого розвитку організації. Концептуальні засади цього процесу включають в себе систему принципів, методів та інструментів, що дозволяють ефективно управляти підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища, табл. 1.

Таблиця 1

Основні концептуальні підходи до стратегічного управління підприємством

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Класичний	Довгострокове планування, жорстка структура	Чіткість цілей, системність	Низька адаптивність
Адаптивний	Гнучкість, швидкість реакції на зміни	Висока адаптивність	Можливість втрати стратегічного фокусу
Інтерпретативний	Урахування культурних факторів	Соціальна орієнтованість	Складність формалізації
Еволюційний	Поступовий розвиток, навчання	Стійкість розвитку	Повільність змін

Сформовано авторами

Порівняльний аналіз представлених у таблиці 1 концептуальних підходів демонструє еволюцію стратегічного управління від жорстко структурованого



класичного підходу до більш гнучких та соціально орієнтованих моделей. Особливу увагу привертає інтерпретативний підхід, який акцентує на культурних факторах та соціальній орієнтованості, що створює підґрунтя для інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності. Еволюційний підхід також демонструє потенціал для довгострокового сталого розвитку, хоча й характеризується повільністю змін. Ця тенденція розвитку стратегічного менеджменту відображає загальносвітові зміни у розумінні ролі бізнесу в суспільстві.

Соціальна відповідальність підприємства (Corporate Social Responsibility, CSR) являє собою концепцію, згідно з якою організації інтегрують соціальні та екологічні аспекти в свою комерційну діяльність та взаємодію зі стейкхолдерами на добровільній основі. Впровадження принципів CSR сприяє формуванню позитивної репутації підприємства, підвищенню лояльності споживачів та інвесторів, а також створенню довгострокових конкурентних переваг, табл. 2.

Таблиця 2

Вплив соціальної відповідальності на показники діяльності підприємства

Сфера впливу	Показники	Позитивні ефекти
Фінансова ефективність	ROI, ROE, прибутковість	Зростання на 15-20% у довгостроковій перспективі
Репутація	Індекс репутації, рейтинги ESG	Підвищення довіри стейкхолдерів
Людські ресурси	Утримання персоналу, продуктивність	Зниження плинності кадрів на 25-30%
Інновації	Кількість патентів, R&D інвестицій	Стимулювання інноваційної активності
Ринкова позиція	Частка ринку, лояльність споживачів	Зміцнення конкурентних позицій

Сформовано авторами

Аналіз даних, представлених у таблиці 2, свідчить про багатовекторний позитивний вплив соціальної відповідальності на діяльність підприємства. Особливо значущими є довгострокові фінансові ефекти та суттєве зниження плинності кадрів, що безпосередньо впливає на операційну ефективність. Водночас, репутаційні переваги та посилення ринкових позицій створюють синергетичний ефект, що підтверджує доцільність розгляду соціальної



відповідальності як стратегічного інструменту управління. З огляду на виявлені позитивні ефекти, виникає необхідність системного підходу до впровадження принципів CSR у практику управління підприємством.

Ефективна інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством вимагає комплексного підходу, що включає:

1. Формування соціально орієнтованої місії та візії підприємства, які відображають не лише комерційні цілі, але й соціальну значущість діяльності організації.
2. Розробка стратегічних цілей, що враховують інтереси всіх груп стейкхолдерів - акціонерів, співробітників, споживачів, постачальників, місцевої громади та суспільства в цілому.
3. Впровадження системи збалансованих показників (BSC), що включає не лише фінансові метрики, але й соціальні та екологічні індикатори ефективності.
4. Створення механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, що забезпечують регулярний діалог та врахування їх потреб і очікувань при прийнятті стратегічних рішень.

Представлені компоненти утворюють цілісну систему стратегічного управління, орієнтовану на збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Такий підхід дозволяє не лише декларувати принципи соціальної відповідальності, але й забезпечити їх практичну реалізацію через конкретні управлінські механізми та інструменти. Водночас успішність впровадження зазначених принципів значною мірою залежить від практичних аспектів їх імплементації в операційну діяльність підприємства.

Впровадження принципів соціальної відповідальності в стратегічне управління підприємством передбачає реалізацію комплексу заходів:

- етичне управління - формування кодексу етики, системи комплаєнс-контролю, прозорих процедур прийняття рішень;



- екологічна відповідальність - впровадження "зелених" технологій, мінімізація негативного впливу на довкілля, участь у екологічних ініціативах;
- соціальна активність - програми корпоративного волонтерства, підтримка освітніх та благодійних проєктів, розвиток місцевих громад;
- відповідальне управління людськими ресурсами - забезпечення гідних умов праці, розвиток персоналу, дотримання принципів різноманітності та включення.

Кожен з цих напрямків вимагає детального планування та системного підходу до впровадження. Етичне управління, як базова складова соціальної відповідальності, потребує створення відповідної організаційної культури, де етичні принципи стають невід'ємною частиною щоденної діяльності. Це передбачає не лише розробку формальних документів, але й створення ефективної системи навчання персоналу, регулярного моніторингу дотримання етичних норм та механізмів реагування на їх порушення.

Екологічна відповідальність набуває особливої актуальності в контексті глобальних кліматичних змін та зростаючих вимог до екологічної безпеки бізнесу. Підприємства все частіше впроваджують концепцію циркулярної економіки, що передбачає мінімізацію відходів, ефективне використання ресурсів та створення замкнутих виробничих циклів. Такий підхід не лише сприяє захисту довкілля, але й створює нові можливості для оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.

Для ефективного впровадження принципів соціальної відповідальності в стратегічне управління доцільно використовувати інтегровану модель, що включає три ключові рівні: стратегічний, тактичний та операційний. Так, стратегічний рівень передбачає визначення довгострокових цілей соціальної відповідальності, їх інтеграцію в загальну стратегію підприємства та створення відповідної організаційної структури управління. На цьому рівні формуються ключові принципи взаємодії зі стейкхолдерами, визначаються пріоритетні напрямки соціальної діяльності та встановлюються стратегічні індикатори



ефективності. Тактичний рівень включає розробку конкретних програм та ініціатив, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей. Це можуть бути програми розвитку персоналу, екологічні проекти, ініціативи з підтримки місцевих громад тощо. На цьому рівні важливо забезпечити координацію між різними підрозділами підприємства та створити ефективну систему управління проектами. Операційний рівень фокусується на щоденній реалізації принципів соціальної відповідальності через конкретні дії та рішення співробітників.

Система показників оцінки ефективності соціально відповідального управління представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Основні концептуальні підходи до стратегічного управління підприємством

Група показників	Ключові індикатори	Методи вимірювання	Цільові значення
Економічні	ROI від CSR-ініціатив, зниження операційних витрат	Фінансовий аналіз, економетричне моделювання	Зростання на 10-15%
Соціальні	Індекс задоволеності персоналу, рівень залученості співробітників	Соціологічні опитування, HR-аналітика	Вище 75%
Екологічні	Зменшення викидів CO ₂ , ефективність використання ресурсів	Екологічний аудит, LCA-аналіз	Зниження на 20-30%
Репутаційні	ESG-рейтинги, індекс довіри стейкхолдерів	Рейтингові агенції, медіа-моніторинг	Топ-25% у галузі

Сформовано авторами

Представлена система показників дозволяє комплексно оцінити ефективність впровадження принципів соціальної відповідальності та їх вплив на різні аспекти діяльності підприємства. Важливо зазначити, що оцінка повинна проводитися на регулярній основі з використанням як кількісних, так і якісних методів аналізу.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження принципів соціальної відповідальності в стратегічне управління стикається з рядом об'єктивних викликів. Серед основних бар'єрів можна виділити:

Фінансові обмеження - необхідність значних початкових інвестицій у CSR-програми при невизначеності короткострокових результатів. Багато



підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, стикаються з проблемою пошуку балансу між соціальними інвестиціями та поточними операційними потребами.

Організаційний опір - консервативність корпоративної культури та небажання персоналу змінювати усталені підходи до ведення бізнесу. Подолання такого опору вимагає системної роботи з формування нових цінностей та переконань серед співробітників усіх рівнів управління.

Методологічні складнощі - відсутність уніфікованих підходів до оцінки ефективності соціальних програм та складність вимірювання їх довгострокового впливу. Це ускладнює процес прийняття рішень щодо доцільності інвестицій у конкретні CSR-ініціативи.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні стратегічні рекомендації для підприємств, що прагнуть інтегрувати принципи соціальної відповідальності в систему стратегічного управління:

- поетапний підхід до впровадження - розпочинати з найбільш перспективних та економічно обґрунтованих ініціатив, поступово розширюючи спектр соціальних програм у міру накопичення досвіду та ресурсів.
- активна взаємодія зі стейкхолдерами - регулярне проведення діалогу з ключовими групами зацікавлених сторін для визначення їх пріоритетів та очікувань, що дозволить сформувати найбільш релевантну стратегію соціальної відповідальності.
- інвестиції в людський капітал - приділення особливої уваги розвитку компетенцій персоналу у сфері соціальної відповідальності через навчальні програми, тренінги та обмін досвідом з провідними компаніями.
- технологічні рішення - використання сучасних цифрових платформ для управління csr-ініціативами, моніторингу їх ефективності та забезпечення прозорості звітності перед стейкхолдерами.



- партнерські відносини - розвиток співпраці з громадськими організаціями, державними структурами та іншими підприємствами для реалізації масштабних соціальних проектів та обміну кращими практиками.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати необхідність інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством як важливого фактора забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Встановлено, що концептуальні засади управління стратегічним розвитком підприємства повинні базуватися на збалансованому врахуванні економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних методик оцінки ефективності соціально відповідального стратегічного управління, а також дослідженні галузевих особливостей впровадження принципів CSR в стратегічне планування підприємств різних сфер діяльності.

Список використаних джерел

1. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Наш Формат, 2021. 456 с.
2. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, № 13. P. 1319–1350.
3. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / В. Ч. Кім, Р. Моборн ; пер. з англ. Г. Якубів. 2-ге вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2021. 304 с.
4. Porter M. E. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, № 1/2. P. 62–77.
5. Прокопенко О. В. ESG-принципи як імператив сталого розвитку в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897>



6. Freeman R. E. Stakeholder Theory: The State of the Art. De Colle. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 351 p.
7. Deng Q. Methodological support for assessing a joint-stock company's corporate social responsibility state. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №12(258). с.76-85
8. Gorova K, Deng Q. Definition of the concept of corporate social responsibility in modern conditions. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 2021. Т.26. Вип 2(87). С.26-33
9. Колянко О. Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 24. С. 103-107
10. Липовий, Д., Лепейко, Т., Данкевич, А., & Тяжємов, О. Впровадження принципів соціальної відповідальності в системи корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 2025. 380-385.
11. Манойленко О.В. Ден Ц. Структура та складові механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства. *Інтелект XXI*. 2022. №2. С. 38-42
12. Момот С. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на реалізацію принципів сталого розвитку в регіоні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 64. С. 27-36
13. Васильєва Н., Васильєва О., Приліпко С. Публічне управління сталим розвитком територій. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2020. № 2. С. 12-14
14. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 6(53). 405–416.
15. Захарчук О. В., Вишневецька О. В. Ринок нафти та нафтопродуктів в Україні. *Економіка АПК*. Київ, 2020/2, № 10. С. 29–37.