

Вплив цифрової екосистеми та ESG-парадигми на переосмислення конкурентних практик у житловому будівництві

Михайло Степанович Садовяк¹

Опубліковано
30.11.2022

Секція
Економіка

УДК
330.341.1:69.05

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15812632>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті проаналізовано трансформацію конкурентних практик у житловому будівництві під впливом цифрової екосистеми та ESG-парадигми, які в сучасних умовах формують нову стратегічну рамку для позиціонування компаній. Обґрунтовано, що цифровізація та принципи сталого розвитку перетворюються з факультативних складових на онтологічну основу стратегій, зумовлюючи глибинну зміну логіки формування конкурентних переваг. У межах дослідження розкрито сутність цифрової екосистеми як багаторівневої інфраструктури аналітичної прозорості, управлінської гнучкості та міжакторної інтеграції. ESG-парадигму представлено як нормативно-ціннісну рамку, що окреслює нову етику відповідального бізнесу, з акцентом на екологічну, соціальну та управлінську відповідність.

Окрему увагу приділено взаємозв'язку між цифровими інструментами та ESG-індикаторами - зокрема, розглянуто приклади застосування таких технологій, як BIM-моделювання, енергомоніторинг, платформи громадської участі та блокчейн у ланцюгах постачання. Показано, що ці рішення підвищують операційну ефективність, водночас виконуючи функцію верифікації відповідальності та формуючи нову репутаційну вартість. Запропоновано аналітичне зіставлення традиційних і трансформованих конкурентних практик, в основі якого - перехід від цінової конкуренції до стейкхолдерської довіри та ціннісної інтегрованості. На цій основі обґрунтовано необхідність системного підходу до інтеграції цифрової екосистеми та ESG у стратегічне управління будівельною компанією як передумову стійкої конкурентної присутності в умовах складної соціотехнологічної динаміки.

Ключові слова: житлове будівництво, конкурентні практики, цифрова екосистема, ESG, стратегічна трансформація, інноваційна відповідальність.

The Impact of the Digital Ecosystem and ESG Paradigm on the Rethinking of Competitive Practices in Residential Construction

Abstract. The article analyzes the transformation of competitive practices in residential construction under the influence of the digital ecosystem and the ESG paradigm, which, in contemporary conditions, form a new strategic framework for company positioning. It is substantiated that digitalization and the principles of sustainable development are no longer auxiliary or optional components of strategies, but rather constitute their ontological foundation, driving a profound shift in the logic of competitive advantage formation. The

¹ кандидат економічних наук, <https://orcid.org/0009-0007-6856-8910>

study reveals the essence of the digital ecosystem as a multi-level infrastructure of analytical transparency, managerial flexibility, and multi-actor integration. The ESG paradigm is presented as a normative-value framework that outlines a new ethics of responsible business, with a focus on environmental, social, and governance compliance.

Particular attention is paid to the interaction between digital tools and ESG indicators. Examples such as BIM modeling, energy monitoring, civic participation platforms, and blockchain-based supply chain transparency are examined. These solutions are shown to not only enhance operational efficiency but also serve as mechanisms for verifying responsibility and generating new reputational value. An analytical comparison between traditional and transformed competitive practices is proposed, emphasizing the shift from price competition to stakeholder trust and value-driven integration. Based on this, the article argues for the necessity of a systemic approach to integrating the digital ecosystem and ESG principles into the strategic management of construction companies, as a prerequisite for sustainable competitive presence in a complex sociotechnological environment.

Keywords: residential construction, competitive practices, digital ecosystem, ESG, strategic transformation, innovation responsibility.

Вступ

Трансформація стратегічного мислення у сфері житлового будівництва в умовах цифрової революції та посилення глобального фокусу на сталому розвитку зумовлює потребу в переосмисленні конкурентних практик як ключового інструменту позиціонування компаній. У сучасному економічному та регуляторному контексті конкурентоспроможність дедалі частіше визначається здатністю компанії відповідати новим нормативним, етичним і технологічним викликам поряд із техніко-економічними показниками. На передній план виходять цифрові екосистеми як інфраструктура взаємодії в межах усієї будівельної вертикалі, а також ESG-парадигма як нова стратегічна рамка, що формує суспільне очікування та інвесторську довіру.

Незважаючи на зростання кількості прикладних і аналітичних досліджень, присвячених цифровим інноваціям у будівництві та впровадженню ESG-принципів у корпоративне управління, взаємозв'язок між цими двома факторами залишається недостатньо теоретично опрацьованим. Зокрема, у працях таких науковців, як Зельцер Р. та ін., Тарасюк В. та ін., Торкатюк В. та ін., Лі Т. та ін., Захаркін О., Калініченко З., Зоу Ю. та ін., Матос П., Побоченко Л., Пінь А., Юрчук Н., Верхейден Т. та ін., Сіед А., Титаренко Л., Ксія Б. та ін., розкрито окремі аспекти цифровізації будівельної галузі, а також описано механізми імплементації ESG-підходів у проектному менеджменті. Проте питання синергії між цифровими інструментами та ESG-критеріями в контексті формування нової логіки конкурентної поведінки будівельних компаній - на перетині операційної ефективності, нормативної відповідальності та стратегічної адаптивності - залишаються переважно поза увагою.

Метою цієї статті є аналітичне обґрунтування впливу цифрової екосистеми та ESG-парадигми на трансформацію конкурентних практик у житловому будівництві, а також розробка теоретичних засад системного підходу до їх інтеграції в стратегічне планування компаній.

Для досягнення цієї мети в статті поставлено такі дослідницькі завдання:

- проаналізувати зміст і функціональні особливості цифрової екосистеми в будівельній галузі як трансформаційного середовища для формування конкурентних рішень;
- охарактеризувати ESG-парадигму як нову рамку стратегічного позиціонування компаній у сфері будівництва;

- виявити механізми взаємодії цифрових технологій та ESG-індикаторів у практиці управління конкурентністю;
- здійснити порівняльний аналіз зміщення традиційних конкурентних практик під впливом цифрово-ESG-факторів;
- обґрунтувати необхідність системного, стратегічно цілісного підходу до інтеграції цифрової та ESG-логіки в архітектуру конкурентної стратегії.

Результати

Цифрова екосистема в сучасному розумінні вже давно перестала бути лише сукупністю інформаційних технологій, що допомагають автоматизувати окремі процеси в межах підприємства. Йдеться про нову структуру галузевого середовища - складну, багаторівневу систему взаємодії цифрових платформ, алгоритмів, аналітичних сервісів, інтегрованих баз даних, користувачів, замовників, підрядників, муніципалітетів і фінансових інститутів, що формує контури цифрово опосередкованої економіки будівництва. У цьому середовищі втрачає чинність лінійна логіка виробництва й споживання, а натомість формується нелінійна модель багатосторонньої взаємодії, в якій ключову роль відіграє не масштаб, а здатність до інтеграції, інтероперабельності, прозорості й цифрової резильєнтності [1].

Будівельна галузь, з її високою капіталомісткістю, регуляторною складністю та просторовою фрагментованістю, донедавна залишалася одним із найінерційніших секторів економіки в частині цифрового впровадження. Проте розвиток платформеного мислення, інтенсивна урбанізація, екологічний тиск і поява нових інструментів управління життєвим циклом об'єктів спричинили зсув у бік комплексної цифрової екосистеми. Цифровізація перестає бути технологічною підпоркою і перетворюється на системну передумову конкурентної присутності. Уже не є інновацією сама наявність BIM-моделювання чи дронів для моніторингу будмайданчика, натомість інновацією стає вміння вписати ці інструменти у відкриту екосистему, яка функціонує в режимі постійної аналітики, прозорості, адаптивності та відповідальності [2].

Суттєво змінюється і структура створення вартості: якщо раніше конкурентна перевага будувалася на матеріальних параметрах продукту (якість, ціна, швидкість реалізації), то тепер критичну роль відіграє здатність управляти інформацією - про об'єкт, про споживача, про регуляторне середовище. Цифрова екосистема забезпечує цю здатність через мережеву інтеграцію постачальників, логістичних операторів, органів контролю, споживачів і громадських ініціатив, виходячи за межі одного підприємства. У такий спосіб формується конкурентна конфігурація, що поєднує технічну ефективність із соціальною значущістю, де цінність постає з взаємодії.

У цій системі особливого значення набуває data-driven architecture – модель прийняття рішень, що ґрунтується на постійно оновлюваних потоках даних, а не на інтуїції чи досвіді [3]. Завдяки цьому будівельна компанія може управляти поточними витратами, прогнозувати зміни в нормативному полі, споживчих настроях, вартості ресурсів і ризиках затримок. Цифрова екосистема виконує сервісну та стратегічну функцію: вона стає простором, у якому компанія проектує свою конкурентну поведінку на кілька років уперед, узгоджуючи її з глобальними процесами сталого розвитку та цифрової трансформації.

Саме тому цифрова екосистема в сучасному будівництві постає не як елемент конкурентної переваги, а як її умова. У відсутності цієї інфраструктури будь-яке стратегічне бачення втрачає опору, а будь-який продукт - релевантність.

У XXI столітті конкурентна спроможність будівельної компанії дедалі рідше асоціюється виключно з ефективністю витрат або швидкістю виконання проектів. На

перший план виходить нова нормативно-ціннісна рамка стратегічного мислення - ESG-парадигма, яка акумулює у собі вимоги екологічної відповідальності (*Environmental*), соціальної чутливості (*Social*) та якісного корпоративного управління (*Governance*) [4]. Для будівельної галузі, що традиційно сприймалася як джерело екологічного тиску та соціального конфлікту через вплив на середовище, громади й міський простір, зазначена парадигма змінює логіку стратегічного позиціонування та формує нові орієнтири довіри, інвестиційної привабливості й репутаційної стійкості.

ESG чинники дедалі частіше закладаються у вимоги публічних закупівель, проєктні рамки міжнародного фінансування, критерії міської політики й очікування ринку праці, перестаючи бути факультативними — особливо для будівельних компаній, що прагнуть залучати капітал у проєкти реконструкції, реновації та "розумного" житла. ESG у цьому випадку виступає операційною структурою, що пронизує всі рівні прийняття рішень — від вибору матеріалів до формату взаємодії з локальними громадами, а не декларативним набором добрих намірів [5].

Щоб унаочнити вплив ESG-парадигми на конкурентне позиціонування будівельної компанії, на Рис. 1 запропоновано схематичну візуалізацію, яка структурує кожен компонент ESG через його стратегічні прояви [4-6].

E – Environmental (Екологічна відповідальність)	S – Social (Соціальна чутливість)	G – Governance (Корпоративне управління)
<ul style="list-style-type: none"> • упровадження енергоефективних технологій • застосування екологічно сертифікованих матеріалів • скорочення вуглецевого сліду в будівельному циклі • моделі повторного використання та утилізації ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> • створення інклюзивного та безбар'єрного середовища • участь громадськості у плануванні • участь громадськості у плануванні • збереження локальної ідентичності в забудові 	<ul style="list-style-type: none"> • прозорість прийняття рішень і управлінських процесів • дотримання антикорупційних норм • дотримання антикорупційних норм • інтеграція ESG-метрик у стратегічне планування

Рис. 1. ESG-парадигма в структурі конкурентного позиціонування будівельної компанії

Узагальнено автором

ESG-парадигма не є зовнішнім обмеженням чи бюрократичною надбудовою, а радше - новим горизонтом стратегічної раціональності. Її імплементація забезпечує легітимність дій компанії в очах суспільства й регулятора, водночас формує конкурентні переваги наступного покоління – засновані на довірі, довготривалому партнерстві, відкритості до змін і здатності до саморефлексії.

Одним із найбільш трансформаційних векторів сучасної економіки є синергетична взаємодія цифрових технологій та ESG-критеріїв, яка докорінно змінює способи формування конкурентної переваги. Якщо раніше ці два елементи - цифровізація як технологічний тренд і ESG як етична вимога - розглядалися як паралельні вектори, то нині вони дедалі більше конвергують, утворюючи єдину операційну парадигму. Особливо виразно така закономірність виявляється у сфері

житлового будівництва, у якій цифрові інструменти оптимізують процеси та слугують механізмами реалізації екологічної відповідальності, соціальної інклюзивності та прозорого управління.

Застосування цифрових рішень (таких як BIM-моделювання, цифрові двійники, платформи управління життєвим циклом будівель (LCM), автоматизований енергомоніторинг або блокчейн-додатки для контролю ланцюгів постачання) створює реальні можливості підвищити ефективність і забезпечити відповідність до ESG-індикаторів. У такий спосіб цифрова екосистема стає технологічною основою та інфраструктурою верифікації відповідальності. Унаочнення окресленої взаємодії представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Синергія цифрових рішень та ESG-критеріїв у формуванні конкурентної переваги

Компонент ESG	Приклад цифрової технології	Механізм реалізації	Очікуваний конкурентний ефект
Environmental (E)	Цифровий енергомоніторинг, «розумні» лічильники	Автоматизоване відстеження споживання ресурсів	Зниження експлуатаційних витрат, підвищення екологічного рейтингу
	BIM з модулем аналізу вуглецевого сліду	Моделювання проєктних рішень з урахуванням екологічності	Оптимізація проєктів під «зелене» фінансування
Social (S)	Платформи громадського обговорення (CivicTech)	Включення громади у процес планування забудови	Підвищення соціальної легітимності, мінімізація конфліктів
	Віртуальні середовища перегляду інтер'єру	Доступність для вразливих груп населення	Розширення цільової аудиторії, позитивне сприйняття бренду
Governance (G)	Блокчейн для фіксації транзакцій у проєктних ланцюгах	Прозорість розрахунків і запобігання маніпуляціям	Посилення довіри інвесторів, відповідність аудиторам
	CRM-платформи з ESG-метриками у звітності	Управління ризиками, пов'язаними з недотриманням стандартів	Репутаційна стабільність, перевага в конкурсах і тендерах

Узагальнено автором за [7-12]

Запропонована типологія демонструє, що цифрові технології змінюють саму логіку формування переваг — від короткотермінової цінової конкуренції до довготривалої стейкхолдерської довіри, виходячи за межі суто технічної підтримки виконання ESG-вимог. У цьому сенсі цифрово-ESG-взаємодія постає як нова операційна система бізнесу, здатна продукувати цінність для інвестора, споживача, а також ширшого соціального та екологічного контексту.

Становлення цифрово-ESG-парадигми в будівельній галузі поступово підриває фундамент традиційних конкурентних практик, що ґрунтувалися на обмеженій кількості ринкових параметрів - ціна, строки, технічна якість. У новій логіці

конкуренції перевагу отримують компанії, які інтегрують цифрову гнучкість, екологічну відповідальність та прозору взаємодію зі стейкхолдерами у власну бізнес-модель, а не просто мінімізують витрати. Традиційні механізми поступаються місцем ціннісно орієнтованим, де визначальним стає не що саме будується, а яким чином, із якою стратегічною етикою та з якою здатністю до довготривалого співіснування з середовищем і суспільством [13].

Зміна конкурентної логіки передбачає трансформацію операційних, управлінських і комунікаційних практик будівельної компанії. Конкурентність більше не досягається через агресивне витіснення суперника чи зниження маржі - вона формується через створення цінностей, що резонують із нормативно-світоглядними очікуваннями сучасного світу. У Таблиці 2 представлено порівняння традиційних і трансформованих конкурентних практик у контексті цифрового та ESG-впливу з метою унаочнення ключових змін.

Таблиця 2

Зміщення конкурентних практик під впливом цифрово-ESG-парадигми

Традиційна практика	конкурентна практика	Трансформована конкурентна практика на основі цифрово-ESG-факторів
Зниження собівартості через стандартизацію		Створення гнучкої цифрової пропозиції, адаптивної до індивідуального попиту
Конкуренція реалізації	термінами	Конкуренція прозорістю, екологічною відповідальністю, цифровою інтеграцією
Централізоване управління проектами		Мережева взаємодія через цифрові платформи з мультиакторною участю
Акцент на технічній специфікації об'єкта		Акцент на життєвому циклі будівлі, експлуатаційній ефективності та ESG-звітуванні
Тимчасова лояльність клієнта		Стратегічна довіра стейкхолдерів, підкріплена цифровими доказами відповідності
Інформаційна закритість		Відкрита звітність, дашборди ESG-метрик, цифровий контроль ланцюгів постачання

Сформовано автором

Запропоноване зіставлення дозволяє зафіксувати переломний характер поточних трансформацій: змінюється зміст конкурентної переваги й логіка взаємодії компанії з середовищем — замість ринку як анонімного майданчика утверджується екосистема відповідальних очікувань, у якій цінність визначається прозорістю, довірою, технологічною стійкістю та відповідністю спільному етичному знаменнику.

У сучасному стратегічному дискурсі цифрові інструменти та ESG-парадигма все частіше сприймаються як конвергентні елементи нової конкурентної логіки, однак спосіб їхнього впровадження у діяльність будівельних компаній здебільшого залишається фрагментарним, реактивним і спрямованим на мінімальне виконання зовнішніх вимог. У цьому криється глибинне протиріччя: будучи окремо ефективними, цифровізація й ESG не реалізують повністю свого потенціалу без системної інтеграції у стратегічну архітектуру компанії. Йдеться про структурну перебудову логіки мислення, планування й операційної дії.

Наукове середовище вже вказує на те, що фрагментарна імплементація призводить до «інституційного роздвоєння» - ситуації, коли ESG-декларації суперечать реальній логіці бізнес-моделі, а цифрові рішення функціонують як ізольовані інструменти без глибокого стратегічного вмонтовання. У таких умовах довіра споживача та інвестора не формується, а репутаційна вартість інновації знецінюється. Саме тому дедалі більше дослідників та практиків схиляються до думки про

необхідність інтегрального, а не компілятивного підходу до трансформації конкурентної стратегії, в основі якої - цифрово-ESG-мислення як стрижнева логіка ухвалення рішень [14].

З іншого боку, лунають і застереження. Частина аналітиків - зокрема представники школи «обмеженої раціональності трансформації» - вказують на ризики надмірної уніфікації та втрати адаптивності, коли надто жорстке впровадження ESG-рамки або надмірна алгоритмізація управлінських процесів може знизити гнучкість компанії та її здатність до інтуїтивного лідерства в умовах радикальної невизначеності [15]. У цьому контексті важливим є системно-пластичний підхід, що передбачає внутрішню модульність, гнучкість і здатність перебудовувати стратегії в умовах зміни зовнішнього поля, поряд із системним баченням.

Альтернативний погляд заслуговує на увагу, оскільки в його основі - ідея про те, що цифровізація та ESG мають розглядатися не як інтегровані елементи конкурентної стратегії, а як стратегічно взаємозалежні платформи, між якими відбувається постійна комунікація через синхронізовані індикатори та алгоритми прийняття рішень. Ефективність цифрового рішення (наприклад, цифрового двійника об'єкта) у такому випадку визначається техніко-економічними характеристиками та здатністю сприяти реалізації ESG-цілей – зменшенню викидів, підвищенню інклюзивності, забезпеченню прозорості тощо. Розгорнута у такий спосіб стратегія набуває екосистемної логіки, конкурентна перевага формується на стику технологій і відповідальності.

З урахуванням вищезазначеного, доцільно рекомендувати:

- *відмову від проектного мислення на користь системного стратегічного моделювання, яке передбачає впровадження ESG-індикаторів у ключові бізнес-процеси ще на етапі їх проектування;*

- *створення міжфункціональних команд у будівельних компаніях, де фахівці з цифрового управління, екології, соціальних взаємодій і корпоративного комплаєнсу спільно формують політику сталого розвитку;*

- *інституційне закріплення механізмів самооцінки та стратегічного моніторингу, що дозволяють відповідати зовнішнім вимогам і самостійно коригувати модель конкурентної присутності;*

- *відкрити взаємодію з регуляторами, громадами та науковими центрами, що сприяє формуванню консенсусу щодо напрямів трансформації галузі.*

Підсумовуючи, зазначимо, що системний підхід до інтеграції цифрової екосистеми та ESG не є просто управлінським викликом - це цивілізаційна межа між бізнесом як інструментом прибутку та бізнесом як формою відповідальності. Саме у здатності її усвідомити й стратегічно пройти закладено потенціал конкурентної стійкості українського житлового будівництва в постіндустріальному, цифрово-чутливому світі.

Висновки

Результати дослідження показали, що сучасна парадигма формування конкурентних переваг у житловому будівництві зазнає суттєвих змін під впливом двох взаємопов'язаних детермінант - цифрової екосистеми та ESG-орієнтованого стратегування. Їхня взаємодія формує новий тип конкурентної логіки, що відходить від традиційної орієнтації на економію витрат чи технічне домінування і натомість акцентує увагу на системному створенні цінності, прозорості, довіри та довгострокової ефективності.

Цифрова екосистема стає базовою умовою реалізації сучасних конкурентних практик: вона забезпечує гнучкість, інтеграцію учасників, аналітичну прозорість і здатність до прогнозування. Водночас ESG-парадигма формує нормативно-ціннісний каркас, який визначає прийнятність бізнес-моделі з огляду на екологічні, соціальні та

управлінські критерії. Утворена внаслідок їх синтезу структура не просто підсилює конкурентну позицію компанії, а реконфігурує самі засади конкуренції - зміщуючи акценти з ринкової боротьби до стратегічної кооперації, відкритості та відповідального зростання.

Проаналізовані цифрові інструменти виявилися технічними засобами й операційними механізмами реалізації ESG-стратегій, що стають джерелом нового типу репутаційного капіталу. Зіставлення традиційних і трансформованих конкурентних практик чітко демонструє, що довготривала конкурентоспроможність уже неможлива без синергетичного використання технологій та нормативних засад сталого розвитку.

Підсумовуючи, слід наголосити на необхідності переходу від фрагментарних технологічних або репутаційних ініціатив до цілісного, стратегічно зваженого інтегрування цифрової екосистеми та ESG-принципів у конкурентну стратегію будівельної компанії. Означений перехід є передумовою формування стійкої, адаптивної та довіреної присутності на ринку в умовах зростаючої нормативної складності, соціального запиту на відповідальність і технологічного прискорення. У цьому контексті конкурентна перевага полягає у здатності розширювати рамки заданих правил, мислити глибше й діяти на випередження, а не просто конкурувати в їхніх межах.

Список використаної літератури

1. Зельцер, Р. Я., Беленкова, О. Ю., Новак, Є. В., & Дубінін, Д. В. (2019). Цифрова трансформація процесів ресурсно-логістичного та організаційно-структурного забезпечення будівництва. Наука та інновації. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/174070/05-Zeltser.pdf?sequence=1>
2. Тарасюк В., Янушек Н., & Білоконь О. (2019). Застосування системного підходу стосовно розроблення будівельних норм та національних стандартів будівельної галузі України. Наука та будівництво, 21(3), 4-11.
3. Торкатюк, В. І., Лук'яненко, С. А., Кучма, А. Ю., Бреславець, К. В., Пивовар, І. В., & Аболхасанзаде, А. Інформаційні моделі в проектуванні та управлінні будівництва. <http://eprints.kname.edu.ua/29806/1/39.pdf>
4. Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. Sustainability, 13(21), 11663. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11663/pdf>
5. Захаркін, О. О. (2015). Реалізація інноваційних стратегій підприємств на принципах соціально-відповідального інвестування. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, (20, Вип. 1 (2)), 94-98.
6. Калініченко, З. Д. (2020). Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізуючих факторів в Україні. <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/5412/1/14.pdf>
7. Zou, Y., Kiviniemi, A., & Jones, S. W. (2017). A review of risk management through BIM and BIM-related technologies. Safety science, 97, 88-98. <https://dl.safirdep.com/essays/risk-management-through-BIM.pdf>
8. Matos, P. (2020). ESG and responsible institutional investing around the world: A critical review. <https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=e8nnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2009&dq=ESG&ots=DHG0faq09V&sig=x0h45RKEhChB2KFvxVP3kpGCZFg>

9. Побоченко, Л. М., & Шваюк, Ю. Е. (2016). Розумне місто (розумний будинок) та його енергетична складова: світовий досвід. Стратегія розвитку України, (1), 141-145.
10. Пінь, А. М. (2018). Концепція розумного міста в контексті розвитку інноваційного управління. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, (4), 114-118.
11. Юрчук, Н. П. (2019). CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (23 (2)), 141-147.
12. Verheyden, T., Eccles, R. G., & Feiner, A. (2016). ESG for all? The impact of ESG screening on return, risk, and diversification. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 47-55.
13. Syed, A. M. (2017). Environment, social, and governance (ESG) criteria and preference of managers. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1340820. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2017.1340820>
14. Титаренко, Л. М. (2013). Структурні зрушення національної економіки в умовах євроінтеграції. Вісник Одеського національного університету. Економіка, (18, Вип. 3 (3)), 108-111.
15. Xia, B., Olanipekun, A., Chen, Q., Xie, L., & Liu, Y. (2018). Conceptualising the state of the art of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry and its nexus to sustainable development. *Journal of cleaner production*, 195, 340-353.