

Олександр О. Манойленко*

ОЦІНКА РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМВІДНОСИН СТЕЙХОЛДЕРІВ ПРИ СТВОРЕННІ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

Метою дослідження є формування методичного підходу до ідентифікації і оцінки фінансових ризиків підприємства, що враховує вплив взаємовідносин стейкхолдерів на фінансові потоки в процесі створення спільної цінності. Методи дослідження охоплюють систематизацію положень стейкхолдерської теорії, концепції Creating Shared Value та фінансового ризик-менеджменту, порівняльний аналіз наукових підходів, матричне позиціонування груп впливу за шкалою «влада-інтерес», а також ранжування загроз за критеріями ймовірності та сили наслідків. Результати дослідження дали змогу обґрунтувати, що в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності традиційні моделі фінансового управління недостатньо враховують роль кредиторів, держави, міжнародних донорів, B2B-клієнтів, працівників, постачальників і місцевих громад у зміні вартості капіталу, ліквідності, дебіторської та кредиторської заборгованості, податкового навантаження і репутаційних втрат. Запропоновано інтегровану матрицю, яка поєднує інституційний вплив груп заінтересованих осіб, типологію загроз і напрями CSV-взаємодії. Визначено критичні зони, пов'язані з руйнуванням активів, валютними коливаннями експортних операцій, зростанням вартості боргу, невідповідністю ESG-вимогам і СВМ, а також ризиком неосвоєння донорського фінансування. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання матриці для пріоритизації управлінських рішень, вибору інструментів мінімізації загроз, зокрема страхування, гарантій MIGA, хеджування, реструктуризації боргу, грант-менеджменту та ESG-звітності. Висновки підтверджують, що створення спільної цінності має розглядатися не лише як нефінансова управлінська парадигма, а як чинник формування стійкої архітектури фінансових потоків і забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання.

Ключові слова: оцінка ризиків, CSV-концепція, інституційний вплив, вартість капіталу, ESG-регулювання, взаємовідносини стейкхолдерів, фінансові потоки, фінансова стійкість, кризові умови господарювання.

Табл. 2. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-617-626

* <https://orcid.org/0000-0001-5979-4077>

Oleksandr Manoylenko

FINANCIAL PROVISION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE: CHALLENGES, ADAPTATION AND ANTI-CRISIS MECHANISMS

The purpose of the study is to develop a methodological approach to the identification and assessment of an enterprise's financial risks, taking into account the impact of stakeholder relationships on financial flows in the process of creating shared value. The research methods include the systematisation of the provisions of stakeholder theory, the Creating Shared Value concept and financial risk management, a comparative analysis of scientific approaches, matrix positioning of stakeholder groups according to the "power-interest" scale, as well as the ranking of threats according to the criteria of probability and severity of consequences. The results of the study made

* National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Kharkiv, Ukraine.

it possible to substantiate that, under conditions of war-related and macroeconomic instability, traditional models of financial management do not sufficiently take into account the role of creditors, the state, international donors, B2B customers, employees, suppliers and local communities in changing the cost of capital, liquidity, accounts receivable and accounts payable, tax burden and reputational losses. An integrated matrix is proposed, combining the institutional influence of stakeholder groups, the typology of threats and the directions of CSV interaction. Critical zones have been identified that are associated with asset destruction, exchange rate fluctuations in export operations, an increase in the cost of debt, non-compliance with ESG requirements and CBAM, as well as the risk of underutilisation of donor funding. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the matrix to prioritise managerial decisions and select instruments for threat mitigation, including insurance, MIGA guarantees, hedging, debt restructuring, grant management and ESG reporting. The conclusions confirm that creating shared value should be considered not only as a non-financial managerial paradigm but also as a factor in forming a sustainable architecture of financial flows and ensuring the long-term viability of an economic entity.

Keywords: risk assessment, CSV concept, institutional influence, cost of capital, ESG regulation, stakeholder relationships, financial flows, financial stability, crisis conditions of economic activity. Peer-reviewed, approved and placed: 21.03.2026

Постановка проблеми. Сучасна концепція управління фінансовими потоками промислового підприємства зазнає глибоку трансформацію під впливом двох взаємопов'язаних методологічних підходів, що запроваджуються у практичну діяльність – інституціоналізації стейкхолдерського підходу та переходу від класичної моделі максимізації акціонерної вартості до концепції створення спільної цінності (Creating Shared Value, CSV), що уперше було запропоновано М. Портером і М. Крамером [1]. Для національної економіки це відбувається під впливом ряду негативних факторів зовнішнього середовища: повномасштабна війна, руйнування виробничих активів, розрив логістичних ланцюгів та ланцюгів створення цінності, відтік кваліфікованої робочої сили, макроекономічна нестабільність, що разом формує унікальний профіль фінансових ризиків. За даними дослідження стійкості українського бізнесу [13], 91% підприємств в Україні відновили операційну діяльність після шокового стану 2022 р., проте управління їх фінансовими потоками залишається переважно реактивним з орієнтацією на забезпечення життєздатності, а не на створення довгострокової спільної цінності.

Зважаючи на суттєве зростання боргових зобов'язань у національній економіці та зростання ролі донорської (грантової) підтримки національного бізнесу, традиційні фінансові моделі недостатньо враховують вплив взаємовідносин стейкхолдерів на структуру та вартість грошових потоків підприємств. Відсутність систематизованого інструментарію інтегрованої оцінки ризиків, як фінансових, так і зумовлених взаємовідносинами стейкхолдерів створює розрив між стратегічним і фінансовим менеджментом, що особливо критично при забезпеченні життєздатності підприємства. Концепція CSV здебільш розглядається у нефінансовій площині, тоді як її імплементація потребує визначення фінансових індикаторів і методів оцінки ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним базисом дослідження є синтез трьох методологічних підходів: стейкхолдерської теорії, концепції

спільної цінності та фінансового ризик-менеджменту. Стейкхолдер-теорія Р. Е. Фрімена [3] ввела у науковий дискурс постулат, що довгострокова життєздатність підприємства неможлива без врахування інтересів усіх груп, які впливають на нього або зазнають його впливу. Розвиток цієї теорії отримав своє подовження у роботах С. Дмитрієва та Р. Філіпса [4], які довели, що стейкхолдерські взаємовідносини є самостійним ресурсом підприємства в межах ресурсно-орієнтованого підходу (RBV), джерелом конкурентної переваги та фінансової стійкості. Концепція CSV у її пізнішій версії [1] позиціонує спільну цінність не як благодійність чи КСВ, а як спосіб реконфігурації ланцюга створення вартості (цінності) з синергетичним суспільним і фінансовим ефектом.

Узагальнення наукової літератури з проблематики створення спільної цінності, виконане у роботі П. Менгвара та А. Дауда [2], де визначені три ключові прогалини поточних досліджень: недостатнє відображення CSV у фінансових категоріях, відсутність методичних підходів прив'язки індикаторів спільної цінності до показників ризику. Дослідження С. Де Томмазо та В. Пінські [5] на прикладі бразильської промислової компанії Suzano демонструє, що ефективна імплементація CSV у промисловості потребує реконфігурації взаємовідносин зі стейкхолдерами через інноваційні бізнес-моделі - «інновабельність». Проте автори не пропонують інструментарію оцінки фінансових ризиків таких трансформацій.

К. Чжу та співавтори [6] побудували матрицю «влада-інтерес» з використанням нечіткої логіки. Фінансовий вимір розглядається у роботі О. Лук'янчук та співавторів [7], де представлено модель управління фінансовими потоками підприємства для досягнення цілей сталого розвитку, але без урахування зв'язку зі стейкхолдерською конфігурацією. М. Ріхерт та М. Дудек [8] запропонували методику ризик-мепінгу для логістичних ланцюгів постачання, що дозволяє ранжувати ризики за критеріями ймовірності та впливу.

Методологічний контекст ризик-менеджменту розкрито у дослідженнях Ш. Маркуліка, М. Шольца та П. Блашка [9], Б. Слюсарчик і К. Грондис [10], що застосували параметричні моделі (logit) до оцінки фінансового ризику. Зв'язок ESG-результативності з вартістю фірми та структурою власності висвітлено у роботі С. Ву та співавторів [11], що формує взаємозв'язок між стейкхолдерською конфігурацією та фінансовою цінністю. Емпіричне дослідження Л. Сирової та Й. Шпічки [11; 12] доводить, що ERM (enterprise risk management) підвищує фінансову результативність через нефінансові канали – стейкхолдерську довіру та якість бізнес-процесів.

У роботі І. Башинської та співавторів [14] обґрунтована модель оцінки результатів цифрової трансформації українських підприємств із врахуванням ризиків у трьох координатах: мінімізації витрат, відхилення від KPI та оптимізації стійкості. Г. Ріпка зі співавторами [15] дослідили баланс інтересів освіти та промислового виробництва в Україні в умовах пандемії та війни, що стало прикладом можливості застосування стейкхолдер-підходу до досягнення цілей сталого розвитку. Але, жодне з цих наукових досліджень не пропонує цілісного інструменту, який би одночасно враховував вплив

стейкхолдерів, фінансові ризики і цілі CSV для підприємств в кризових умовах господарювання.

Метою дослідження є формування методичного підходу до ідентифікації і оцінки фінансових ризиків підприємства, що враховує вплив взаємовідносин стейкхолдерів на фінансові потоки в процесі створення спільної цінності. З огляду на ідентифіковані прогалини у дослідженнях пов'язані із взаємозв'язком цілей CSV, фінансових ризиків на рівні певних стейкхолдерів і, відповідно, формуванням фінансових потоків суб'єкта господарювання. Як, наслідок виникає потреба у формуванні методичного підходу, який би ідентифікував взаємозв'язок відносини стейкхолдерів з фінансовими ризиками у межах створення спільної цінності та забезпечував точніше визначення критичних зон втрати фінансової стійкості підприємства. Це пов'язано з визначенням характеру впливу стейкхолдера на фінансові потоки в кризових умовах господарювання. Причому в національній економіці фінансові ризики, що обумовлені стейкхолдерською конфігурацією пов'язані з впливом держави, кредиторами та локальними громадами, що відрізняється від класичного їх розуміння.

Основні результати дослідження. На основі систематизації теоретичних підходів [3; 4; 6] визначені основні стейкхолдери, що мають різну силу впливу та зацікавленість в результатах діяльності підприємства. З позицій функціонування та розвитку підбивав, їх дії відображаються на фінансових потоках, прямо або опосередковано. Тобто, групи стейкхолдерів мають різний рівень інституційної влади (1-5) та рівень зацікавленості (1-5) у результатах діяльності підприємства, що у кількісному вимірі пов'язано із фінансовими потоками. Так, наприклад, власники підприємства визначають дивідендну політику та затверджують капітальні витрати підприємства, кредитори визначають структуру боргових зобов'язань та вартість залученого капіталу, міжнародні грантові організації (що, фактично, у поточних умовах пливають на вартість капіталу та інституційні умови функціонування суб'єктів господарювання в національній економіці). Результати позиціонування ключових груп стейкхолдерів та їхній вплив на фінансові потоки представлено у таблиці 1.

Аналіз отриманої матриці засвідчує особливості функціонування та розвитку підприємств в Україні: за рівнем інституційного впливу, до «ключових гравців» поряд із традиційними акціонерами та кредиторами входять міжнародні донори (грантодавці), що відображає фундаментальну зміну фінансової архітектури функціонування підприємств в Україні. Друге концептуально важливе спостереження – посилення позиції клієнтів B2B (особливо при виході на експортні ринки через ESG-вимоги Європейського союзу), що перетворює цю, традиційно «пасивну» групу стейкхолдерів, на активного актора створення спільної цінності [11].

Інтеграція позиціонування стейкхолдерів з типологією фінансових ризиків (на основі визначення основних фінансових потоків) дозволяє побудувати матрицю, що ідентифікує специфічні зони фінансової вразливості та потенціал створення спільної цінності. Представлений методичний підхід базується на дослідженнях М. Ріхерта і М. Дудека [8] та І. Башинської й

співавторів [14] з адаптацією до умов функціонування суб'єктів господарювання в Україні, результати представлено у таблиці 2.

Таблиця 1. Позиціонування стейкхолдерів підприємства за шкалою «влада–інтерес» та їх вплив на фінансові потоки у відповідності до цілей CSV, побудовано на основі [3; 4; 6; 11]

Група стейкхолдерів	Рівень влади (1–5)	Рівень інтересу (1–5)	Рівень інституційного впливу	Вплив на фінансові потоки	CSV взаємодія
Акціонери / власники	5	5	Ключовий	Дивідендна політика, реінвестування прибутку	Реконфігурація продуктів і ринків
Кредитори	5	4	Ключовий	Структура боргу, вартість капіталу	Вартість залученого капіталу
Клієнти B2B	4	5	Ключовий	Дебіторська заборгованість, дохід від основної діяльності	Конфігурація продуктів і ринків
Міжнародні грантові організатори	4	4	Ключовий	Грантове фінансування, гарантії залучення капіталу	Вартість залученого капіталу, інституційні умови функціонування
Держава та регулятори	5	3	Прямий	Податки, субсидії, тарифи	Інституційні умови функціонування
Працівники та профспілки	3	5	Прямий	ФОП, соціальні зобов'язання	Продуктивність у ланцюзі створення вартості
Постачальники сировини	3	4	Прямий	Кредиторська заборгованість, вартість ресурсів	Продуктивність у ланцюзі створення вартості
Місцеві громади	2	3	Мінімальний	КСВ-витрати	Інституційні умови функціонування
Конкуренти	3	2	Мінімальний	Цінова стратегія, частка ринку	Конфігурація продуктів і ринків
ЗМІ та громадські організації	2	3	Мінімальний	Репутаційні ризики	Конфігурація продуктів і ринків

Розподіл ризиків розподілу фінансових потоків, що пов'язані з відносинами стейкхолдерів за зонами свідчить, що п'ять із десяти

ідентифікованих потрапляють до критичної зони (інтегральна оцінка 20), причому чотири з них безпосередньо пов'язані зі стейкхолдерами рівня інституційного впливу – «ключові гравці». Це підтверджує гіпотезу щодо систематичної кореляції між позицією стейкхолдера у матриці «влада–інтерес» і ризиками пов'язаними з фінансовими потоками підприємства, а як наслідок з його фінансовою стійкістю. генерованих ним ризиків. Згідно методичного підходу [10], ймовірність переходу підприємства у зону критичного фінансового стану зростає на 0,17-0,23 при погіршенні взаємовідносин із кожним зі стейкхолдерів, займають позицію – «ключові гравці».

Отримані результати підтверджують та поглиблюють тезу П. Менгвара і А. Дауда [2] про необхідність ідентифікації CSV у фінансових категоріях. Запропонований методичний підхід ідентифікує фінансові ризики, що виникають при створення спільної цінності підприємством і доводить, що вона вимірюється не лише через нефінансові показники, а через специфічну архітектуру фінансових потоків.

В дослідженні доведено, що фінансові ризики зменшуються синхронно з посиленням якості взаємовідносин зі стейкхолдерами вищих рівнів інституційного позиціонування. Це узгоджується з висновками Р. Е. Фрімена, С. Дмитрієва та Р. Філіпса [4], що стейкхолдерські взаємовідносини є стратегічним ресурсом підприємства.

Дослідження у порівнянні з кейсом Suzano [5] виявляє важливу відмінність від латиноамериканського середовища CSV-трансформації, що відбувалася переважно через інновації, тоді як в національній економіці домінують CSV-показниками стають продуктивність у ланцюзі створення вартості та вартість капіталу, що відображає кризові пріоритети. Це знаходить підтвердження у дослідженні Г. Ріпки та співавторів [15] стосовно необхідності забезпечення балансу інтересів стейкхолдерів.

Аналіз матриці, що відображена у таблиці 2 дозволяє стверджувати, що в національній економіці традиційний фінансовий ризик-менеджмент, побудований на VaR-методології та класичних коефіцієнтах ліквідності, значно недооцінює ризики, пов'язані зі взаємовідносинами з такими стейкхолдерами, як держава, міжнародні донори та ESG-регуляторами ЄС (що пов'язано з інтеграцією національної економіки України у європейський економічний простір). Це підтверджує гіпотезу і резонує з висновками С. Ву та співавторів [11] про координаційну роль ESG-результативності для вартості фірми. Особливо показовим є ризик невідповідності CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), хоча він, формально, є регуляторним, але за можливістю впливати на операційний фінансовий потік, його можна дорівняти до валютного.

Результати дослідження, також доповнюють модель управління фінансовими потоками підприємства О. Лук'янчук та співавторів [7], додаючи оцінку ризиків взаємовідносин зі стейкхолдерами, у якості координаційного параметру сталого розвитку. Узгодженість з висновками Л. Сирової та Й. Шпічки [12] полягає у підтвердженні тези про опосередкований, нелінійний характер впливу ризик-менеджменту на фінансову результативність, що має стейкхолдерську природу.

Таблиця 2. Матриця визначення інтегральної оцінки фінансових ризиків підприємства у контексті стейкхолдерських взаємовідносин при створенні CSV, побудовано на основі [1; 8; 10; 14]

№	Тип фінансового ризику	Стейкхолдер	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Інтегральна оцінка (PxI)	Зона ризику	CSV взаємодія	Інструмент мінімізації
1	Ризик розриву фінансових потоків через руйнування активів	Держава, страховики	5	5	25	Критична	Інституційні умови	Військове страхування, MIGA-гарантії
2	Валютний ризик експортних операцій	Клієнти БЗВ, НБУ	5	4	20	Критична	Конфігурація продуктів і ринків	Хеджування, форвардні контракти
3	Кредитний ризик контрагентів	Постачальники, клієнти	4	4	16	Висока	Продуктивність у ланцюзі створення вартості	Скоринг, диверсифікація
4	Ризик зростання вартості боргу	Кредитори, НБУ	4	5	20	Критична	Продуктивність у ланцюзі створення вартості	Реструктуризація, фіксована ставка
5	Ризик невідповідності ESG-стандартам ЄС (СВАМ)	Експортні клієнти, регулятори ЄС	5	4	20	Критична	Конфігурація продуктів і ринків	Декарбонізація, ESG-звітність
6	Ризик кадрового дефіциту та зростання ФОП	Працівники, профспілки	4	4	16	Висока	Продуктивність у ланцюзі створення вартості	Інвестиції в людський капітал
7	Податковий і регуляторний ризик	Держава	3	4	12	Помірна	Інституційні умови	Податкове планування
8	Регуляційний ризик через соціальні конфлікти	Громади, ЗМІ	3	3	9	Помірна	Інституційні умови	Соціальні інвестиції, КСВ
9	Ризик неосвоєння донорського фінансування	Міжнародні донори	4	4	16	Висока	Інституційні умови	Грант-менеджмент, аудит
10	Ризик технологічного відставання	Конкуренти, клієнти	3	4	12	Помірна	Конфігурація продуктів і ринків	Цифрова трансформація [14]

Обмеження дослідження включають кілька аспектів: статичний характер матриці стейкхолдерів не повною мірою відображає динаміку взаємовідносин у кризових умовах, де позиції стейкхолдерів можуть змінюватися радикально протягом кварталів; методичний підхід базується, переважно, на теоретичних дослідженнях, що зумовлює певний рівень суб'єктивності; майбутні дослідження пов'язані з інтеграцією кількісних даних з фінансової звітності у динаміці; екстраполяцію результатів обмежена специфікою функціонування та розвитку національної економіки.

Висновки. В дослідженні запропоновано методичний підхід до оцінки ризиків управління фінансовими потоками підприємства, який поєднує у єдину матрицю вплив взаємовідносин стейкхолдерів з ідентифікацію фінансових ризиків у процесі створення спільної цінності. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні теоретичної матриці, що вперше об'єднує три складові – стейкхолдер-теорію, CSV-концепцію Портера–Крамера та фінансовий ризик-менеджмент. Розроблена двовимірна матриця взаємозв'язку стейкхолдерів та їх впливу на фінансові потоки підприємства, дозволяє кількісно ранжувати фінансові ризики з прив'язкою до конкретних груп стейкхолдерів і CSV позиції.

Практична цінність результатів полягає у можливості їхнього застосування для розробки стратегії запровадження фінансового ризик-менеджменту в кризових умовах для оцінки фінансової життєздатності суб'єктів господарювання у середньостроковому періоді. Крім того, запропонований підхід дозволяє ідентифікувати критичні фінансові ризики при створенні спільної цінності та проводити реорганізацію стейкхолдерських відносин..

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці сценарного підходу до визначення фінансової стратегії підприємства з урахуванням взаємовідносин стейкхолдерів при створенні спільної цінності у ланцюгу створення доданої вартості.

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. Creating Shared Value. In G. G. Lenssen & N. C. Smith (Eds.), *Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook*. Dordrecht: Springer, 2019. P. 323–346. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16

2. Menghwar, P. S., Daoood, A. Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, No. 4. P. 466–485. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>

3. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 276 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

4. Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D., Phillips, R. A. Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 7. P. 1757–1770. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>

5. De Tommaso, S. F. N., Pinsky, V. Creating shared value: the case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation & Management Review*. 2022. Vol. 19, No. 3. P. 208–221. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0120>

6. Zhu, Q., Xi, J., Hu, X., Chong, H.-Y., Zhou, Y., Lyu, S. Stakeholder mapping and analysis of off-site construction projects: Utilizing a power–interest matrix and the fuzzy logic theory. *Buildings*. 2024. Vol. 14, No. 9. Article 2865. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14092865>

7. Lukyanchuk, O., Bogatyreva, V., Skvortsov, I., Plysiuk, T., Yatsyna, V. Development of the Financial Flow Model for the Sustainable Development of an Industrial Enterprise. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, No. 2. Article 128. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020128>

8. Richert, M., Dudek, M. Risk Mapping: Ranking and Analysis of Selected, Key Risk in Supply Chains. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, No. 2. Article 71. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16020071>
9. Markulik, Љ., Љолс, М., Влаљко, Р. Use of Risk Management to Support Business Sustainability in the Automotive Industry. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 10. Article 4308. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104308>
10. Iusarczyk, B., Grondys, K. Parametric Conditions of High Financial Risk in the SME Sector. *Risks*. 2019. Vol. 7, No. 3. Article 84. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks7030084>
11. Wu, S., Li, X., Du, X., Li, Z. The Impact of ESG Performance on Firm Value: The Moderating Role of Ownership Structure. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 21. Article 14507. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142114507>
12. Syrovč, L., Љпи ка, J. Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk Management*. 2023. Vol. 25. Article 1. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41283-022-00107-9>
13. Dligach, A., Stavtyskyy, A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12, No. 12. Article 319. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>
14. Bashynska, I., Mukhamejanuly, S., Malynovska, Y., Bortnikova, M., Saiensus, M., Malynovskyy, Y. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 19. Article 14075. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914075>
15. Ripka, G., Bielousov, Y., Maznev, I. Achieving Sustainable Development Goals in Conditions of Rational Expectations by Achieving a Balance of Interests of Education and Production in the Field of Light Industry During Troubled Times of Pandemic and War. *Problemy Ekorozwoju / Problems of Sustainable Development*. 2024. Vol. 19, No. 1. P. 232–250. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.5760>

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In G. G. Lenssen & N. C. Smith (Eds.), *Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook* (pp. 323–346). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
2. Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466–485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
3. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
4. Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
5. De Tommaso, S. F. N., & Pinsky, V. (2022). Creating shared value: The case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation & Management Review*, 19(3), 208–221. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0120>
6. Zhu, Q., Xi, J., Hu, X., Chong, H.-Y., Zhou, Y., & Lyu, S. (2024). Stakeholder mapping and analysis of off-site construction projects: Utilizing a power–interest matrix and the fuzzy logic theory. *Buildings*, 14(9), Article 2865. <https://doi.org/10.3390/buildings14092865>
7. Lukyanchuk, O., Bogatyreva, V., Skvortsov, I., Plysiuk, T., & Yatsyna, V. (2023). Development of the financial flow model for the sustainable development of an industrial enterprise. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), Article 128. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020128>
8. Richert, M., & Dudek, M. (2023). Risk mapping: Ranking and analysis of selected, key risk in supply chains. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), Article 71. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020071>
9. Markulik, Љ., Љолс, М., & Влаљко, Р. (2024). Use of risk management to support business sustainability in the automotive industry. *Sustainability*, 16(10), Article 4308. <https://doi.org/10.3390/su16104308>
10. Iusarczyk, B., & Grondys, K. (2019). Parametric conditions of high financial risk in the SME sector. *Risks*, 7(3), Article 84. <https://doi.org/10.3390/risks7030084>
11. Wu, S., Li, X., Du, X., & Li, Z. (2022). The impact of ESG performance on firm value: The moderating role of ownership structure. *Sustainability*, 14(21), Article 14507. <https://doi.org/10.3390/su142114507>

12. Syrovb, L., & Љpика, J. (2023). Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk Management*, 25, Article 1. <https://doi.org/10.1057/s41283-022-00107-9>
13. Dligach, A., & Stavytskyy, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12), Article 319. <https://doi.org/10.3390/economies12120319>
14. Bashynska, I., Mukhamejanuly, S., Malynovska, Y., Bortnikova, M., Saiensus, M., & Malynovskyy, Y. (2023). Assessing the outcomes of digital transformation smartization projects in industrial enterprises: A model for enabling sustainability. *Sustainability*, 15(19), Article 14075. <https://doi.org/10.3390/su151914075>
15. Ripka, G., Bielousov, Y., & Maznev, I. (2024). Achieving sustainable development goals in conditions of rational expectations by achieving a balance of interests of education and production in the field of light industry during troubled times of pandemic and war. *Problemy Ekorozwoju / Problems of Sustainable Development*, 19(1), 232–250. <https://doi.org/10.35784/preko.5760>