

Ястребний Владислав Михайлович
аспірант кафедри економіки і фінансів
Одеського національного морського університету,
Одеса, Україна
e-mail: vlad.yastrebnoy@gmail.com
ORCID: 0009-0004-2916-7776

ПРИНЦИПИ ESG-СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ

Yastrebnyi Vladyslav
Postgraduate of the Economics and Finance Department,
Odesa National Maritime University,
Odesa, Ukraine
e-mail: vlad.yastrebnoy@gmail.com
ORCID: 0009-0004-2916-7776

PRINCIPLES OF ESG STRATEGY IN THE MANAGEMENT OF SHIPPING COMPANIES

Анотація. У роботі систематизовано основні чинники, що впливають на формування ефективних стратегічних рішень у галузі, такі як екологічні виклики, міжнародний контекст діяльності, інноваційний розвиток та управлінська ефективність. На основі проведеного дослідження запропоновано нові підходи, які допоможуть компаніям підвищити стійкість, операційну ефективність та відповідність сучасним вимогам корпоративної відповідальності.

Основною новизною статті є запропонована класифікація ESG-принципів, адаптованих до специфіки судноплавної галузі. На відміну від традиційних моделей ESG, наша класифікація акцентує увагу на специфічних екологічних, соціальних та управлінських викликах, з якими стикаються судноплавні компанії, що дозволяє їм адаптуватися до нових регуляторних та ринкових умов.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості судноплавних компаній, завдяки ефективній інтеграції ESG-принципів у їхнє стратегічне управління. Пропоновані підходи та принципи мають потенціал сприяти зменшенню екологічних ризиків, залученню інвесторів та покращенню корпоративної репутації. Використання розроблених принципів може значно полегшити процес прийняття рішень у компаніях, забезпечуючи їхню відповідність сучасним викликам та тенденціям сталого розвитку.

Ключові слова: ESG-принципи, судноплавні компанії, стратегічне управління, стійкий розвиток, екологічні виклики, корпоративна стратегія

Abstract. The paper systematizes the key factors influencing the formation of effective strategic decisions in the industry, such as environmental challenges, the international context of operations, innovation development, and management efficiency. Based on the conducted research, new approaches are proposed that will help companies improve resilience, operational efficiency, and compliance with modern corporate responsibility requirements.

The main novelty of the article is the proposed classification of ESG principles adapted to the specifics of the shipping industry. Unlike traditional ESG models, our classification focuses on the specific environmental, social, and governance challenges faced by shipping companies, enabling them to adapt to new regulatory and market conditions.

The practical value of the research lies in its potential to enhance the competitiveness and long-term sustainability of shipping companies through the effective integration of ESG principles into their strategic management. The proposed approaches and principles have the potential to reduce environmental risks, attract investors, and improve corporate reputation. The implementation of these principles can significantly facilitate decision-making processes in companies, ensuring their alignment with contemporary challenges and sustainable development trends.

Key words: ESG principles, shipping companies, strategic management, sustainable development, environmental challenges, corporate strategy

JEL codes: L25, Q56

Постановка проблеми. Судноплавна галузь є однією з важливих елементів світової торгівлі, відповідаючи за транспортування приблизно 90 % світових товарів. Однак вона також стикається з складними викликами у сфері ESG, такими як викиди парникових газів, трудові практики та дотримання нормативних вимог. ESG (Environmental, Social, Governance) — це модель сталого розвитку підприємств із акцентом на їхньому впливі на довкілля, взаємодію зі суспільством та відповідальним управлінням [1]. Зі зростанням глобальної обізнаності щодо сталого розвитку та корпоративної відповідальності впровадження ESG-стратегій у стратегічне управління судноплавними компаніями набуває все більшого значення. Основні проблеми галузі включають високий рівень викидів парникових газів, вплив на морське середовище, трудові практики та необхідність відповідати міжнародним стандартам корпоративної соціальної відповідальності.

Зростаючий тиск з боку регуляторів, інвесторів і суспільства на впровадження принципів сталого розвитку робить ESG (Environmental, Social, Governance) стратегії не просто опціональними, але й необхідними для збереження конкурентоспроможності. У сучасних умовах судноплавні компанії мають вирішувати низку комплексних питань: зменшення викидів CO₂ та адаптація до нових екологічних стандартів; забезпечення справедливих умов праці та дотримання соціальних стандартів; підвищення прозорості управлінських рішень і відповідність етичним принципам.

Однак, незважаючи на високий попит на ESG стратегії, існуючі підходи часто не враховують специфічних викликів судноплавної галузі, таких як технологічна відсталість багатьох компаній або обмежені можливості впровадження інноваційних екологічних рішень. Тому існує нагальна потреба в адаптації ESG-принципів до умов судноплавства, що забезпечить ефективніше управління, підвищить репутацію компаній і сприятиме довгостроковій стійкості галузі.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідження в сфері корпоративної соціальної відповідальності та ESG стратегій активно розвиваються у багатьох галузях, включаючи судноплавство. Згідно з дослідженням, яке провели Кирчата І. та Шершенюк О. [4], інтеграція ESG-компонентів у стратегії сталого розвитку підприємств стала ключовим інструментом для підвищення їхньої конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Водночас, Кузьмін О., Станасюк Н. та Уголькова О. [15] підкреслюють важливість соціальних інвестицій, які сприяють покращенню іміджу компаній у галузі, однак зауважують, що багато підприємств стикаються з труднощами в реа-

лізації комплексних КСВ-ініціатив. Це підтверджує, що необхідно створити адаптовані моделі ESG, які враховують специфічні виклики судноплавних компаній.

Як зазначає дослідження, проведене Boston Consulting Group [5], інтеграція ESG-принципів у стратегії сталого розвитку підприємств стала ключовим інструментом для підвищення їхньої конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості

Аналіз наукової літератури показує, що судноплавна галузь потребує більш глибокого дослідження в контексті ESG, оскільки багато моделей, таких як модель досконалості EFQM і Malcolm Baldrige, вже активно використовуються в інших сферах, але не адаптовані до умов судноплавства. Це свідчить про нагальну потребу в розробці нових підходів, що б могли забезпечити ефективне управління в умовах зростаючих екологічних вимог і соціальних стандартів.

Методика дослідження. Для досягнення поставлених цілей у дослідженні використовуються такі методи: метод комплексного аналізу, метод порівняльного аналізу, метод контент-аналізу, метод моделювання.

Ця комплекс методів у дослідженні сприяє формуванню обґрунтованих висновків щодо нової класифікації ESG-принципів, що дозволить покращити стратегічне управління в судноплавних компаніях та забезпечити їхню стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на зростаючу увагу до ESG-принципів, ряд важливих аспектів залишаються недослідженими в судноплавній галузі. По-перше, не вистачає комплексних досліджень, які б оцінювали вплив ESG-ініціатив на фінансову стабільність судноплавних компаній. Хоча існують дослідження, які підкреслюють важливість сталого розвитку, мало уваги приділяється тому, як ці ініціативи можуть безпосередньо вплинути на прибутковість і інвестиційну привабливість компаній.

По-друге, існує брак емпіричних даних щодо специфічних викликів, з якими стикаються судноплавні компанії у процесі впровадження ESG-принципів. Впровадження принципів ESG є ключовим фактором для покращення конкурентоспроможності компаній у судноплавній галузі, проте компанії стикаються з труднощами, пов'язаними з декарбонізацією, нестачею кваліфікованих кадрів і необхідністю зміни корпоративної культури. Ці виклики потребують детальнішого аналізу, щоб зрозуміти, як їх можна подолати на рівні галузі.

По-третє, недостатньо уваги приділяється соціальним аспектам ESG, таким як добробут працівників, гендерна рівність і забезпечення безпечних умов праці. Дослідження показують, що забезпечення добробуту працівників та дотримання етичних норм підкреслюється як один з пріоритетів, але потребує подальшого вивчення для розробки практичних рекомендацій.

У зв'язку з цим, подальші дослідження в цій галузі є критично важливими для розуміння не лише можливостей, а й обмежень, пов'язаних із впровадженням ESG-принципів у судноплавстві.

Метою статті є розробка нової класифікації ESG-принципів, адаптованої до специфіки судноплавних компаній, та обґрунтування їхньої ефективності у стратегічному управлінні для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) постають не лише як міркування та роздуму управлінської ко-

горті бізнесу, а як надважливі елементи стратегічного управління в багатьох галузях, включаючи судноплавство та транспортну галузь і цілому. Інтеграція ESG-факторів у стратегічне управління передбачає узгодження довгострокових цілей і щоденних операцій компанії з принципами сталого розвитку та етичними практиками. Ніхто не заперечуватиме проти того, що стратегія є ключовим фактором, який впливає на стійке зростання фірми. Це тому, що успішна стратегія гарантує процвітання фірми, тоді як невдала стратегія може призвести до катастрофи [2].

Підприємства повинні прийняти виклик цифровізації і продовжувати знаходити шляхи цифрової трансформації, щоб бути конкурентоспроможними, застосовувати стратегічні підходи концепції ESG з координації технологічних аспектів та прогресу інновацій [3].

Стратегія, заснована на принципах ESG (Environmental, Social, Governance) — це інноваційно-інвестиційний підхід, який враховує не тільки фінансові параметри компаній, а й їхній вплив на навколишнє середовище, соціальні та громадянські права співробітників, що в сутності свідчить про інтеграцію їх у систему корпоративного управління [4].

Впровадження ESG-факторів у стратегічне управління судноплавними компаніями має значний вплив та приносить численні переваги, як з точки зору зменшення ризиків, так і підвищення репутації та залучення інвесторів. На рис. 1 наведено ключові аспекти значення ESG у стратегічному управлінні судноплавними компаніями.

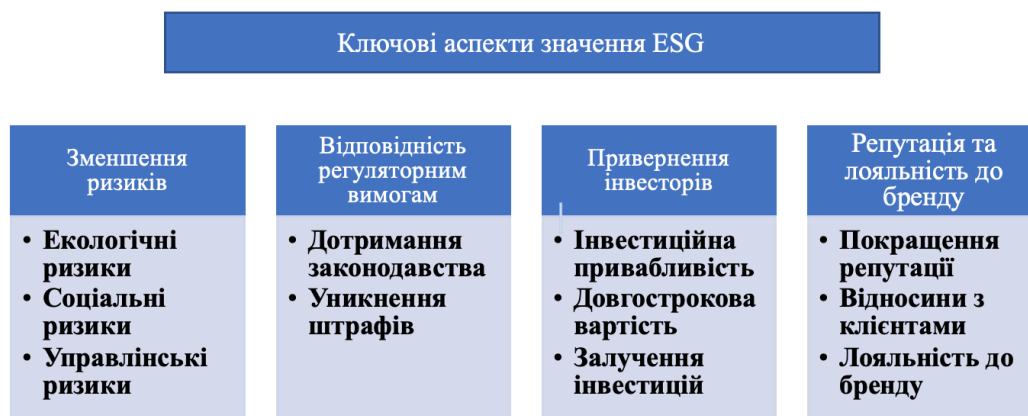


Рис. 1. Ключові аспекти значення ESG у стратегічному управлінні

Розроблено автором на основі [5, 6, 7, 8]

Зменшення ризиків. ESG фактори допомагають виявити та зменшити різноманітні ризики, що можуть вплинути на операційну та фінансову діяльність компанії. Екологічні ризики включають регуляторні штрафи за забруднення, соціальні ризики пов'язані з страйками працівників або протидією громади, а управлінські ризики охоплюють шахрайство або неетичну поведінку керівництва. Інтеграція ESG критеріїв у стратегічне планування дозволяє судноплавним компаніям передбачати та ефективніше управляти цими ризиками.

Відповідність регуляторним вимогам. Судноплавна галузь підлягає суворим правилам, спрямованим на зменшення впливу на навколишнє середовище та забезпечення справедливих трудових практик. Інтеграція ESG забезпечує дотримання компаніями чинного законодавства та випередження можливих змін у регуляціях, що дозволяє уникнути штрафів та правових проблем.

Привернення інвесторів. Інвестори все більше надають перевагу ESG критеріям при прийнятті інвестиційних рішень. Фонди та інституційні інвестори спрямовують капітал у компанії з високими показниками ESG, визнаючи, що ці компанії часто мають нижчий ризик та вищу довгострокову вартість. Судноплавні лінії, які активно впроваджують ESG стратегії, краще позиціоновані для залучення та утримання інвестицій.

Репутація та лояльність до бренду. Споживачі та зацікавлені сторони стають більш обізнаними про етичний та екологічний вплив бізнесу, який вони підтримують. Судноплавні лінії, що демонструють прихильність до принципів ESG, можуть покращити свою репутацію та побудувати міцніші відносини з клієнтами, працівниками та ширшою спільнотою, що призводить до більшої лояльності до бренду та диференціації на ринку.

Було сформульовано класифікацію ESG-принципів, адаптованих до специфіки судноплавної галузі. На відміну від загальних підходів до інтеграції ESG у різних галузях, запропонована класифікація враховує конкретні екологічні, соціальні та управлінські виклики, з якими стикаються судноплавні компанії. Ця класифікація не лише сприяє підвищенню операційної ефективності, але й забезпечує адаптивність компаній до змін у міжнародних стандартах сталого розвитку, залученню інвесторів та покращенню корпоративної репутації.

Розглянемо, як судноплавні компанії можуть інтегрувати принципи ESG у свої стратегії та оперативні практики для досягнення сталого розвитку, покращення корпоративного управління та забезпечення соціальної відповідальності.

Судноплавна галузь відповідає за 3 % світових викидів парникових газів, але лише 46 % найбільших судноплавних компаній взяли на себе відповідальність, взявши на себе зобов'язання щодо екологічних, соціальних та управлінських цілей (ESG) [5].

Слід зазначити, що провідні судноплавні компанії почали впроваджувати екологічні стратегії для зменшення свого впливу на довкілля та відповідати зростаючим очікуванням з боку регуляторів, інвесторів і суспільства. Як доказ, розглянемо впровадження таких стратегій у декількох провідних судноплавних компаніях, висвітлюючи їхні підходи, досягнення та виклики на основі інформації зі звітів цих компаній.

Після представленої класифікації ключових аспектів ESG-принципів, адаптованих до специфіки судноплавних компаній, важливо підкріпити їх практичними прикладами з діяльності провідних гравців ринку. Нижче наведено стратегічні ініціативи та підходи, які демонструють ефективність застосування ESG-принципів у судноплавному секторі.

Наприклад, Maersk Line активно інтегрує екологічні принципи, зосереджуючи свою діяльність на інноваційних технологіях, що сприяють зниженню екологічних ризиків. Зокрема, компанія інвестує в розробку альтернативних видів палива, таких як біопаливо та метанол, щоб досягти нульових викидів до 2050 року. Такі інвестиції не лише відповідають екологічним стандартам, а й підвищують репутацію компанії серед інвесторів, зацікавлених у сталому розвитку.

Таблиця 1

ПРИНЦИПИ ІНТЕГРАЦІЇ ESG У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНИМИ КОМПАНІЯМИ

Принцип	Сутність	Приклад практичного використання
Принцип екологічної відповідальності	Компанії повинні мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище через зниження викидів парникових газів, забруднення води та відходів	Впровадження новітніх екологічних технологій, таких як використання альтернативних видів палива (біопаливо, метанол, аміак) та розробка більш енергоефективних суден
Принцип соціальної відповідальності	Забезпечення справедливих умов праці, дотримання прав людини та підтримка місцевих громад	Використання соціального аудиту та залучення працівників у процеси прийняття рішень для підвищення їх задоволеності та лояльності.
Принцип управлінської прозорості	Забезпечення прозорості та підзвітності у прийнятті управлінських рішень	Впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості ланцюжків постачання та мінімізації ризиків шахрайства
Принцип адаптивності	Здатність швидко адаптуватись до змін у регуляторному та ринковому середовищі	Використання адаптивних управлінських систем та прогностичної аналітики для швидкого реагування на зміни та передбачення ризиків
Принцип превентивного управління ризиками	Виявлення та зниження ризиків, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими факторами	Впровадження систем прогнозування та моделювання для оцінки потенційних ризиків та їхнього впливу на діяльність компанії
Принцип безперервного моніторингу	Постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених ESG стратегій	Використання Інтернету речей (IoT) та великих даних для безперервного моніторингу показників ефективності ESG
Принцип економічної доцільності	Забезпечення того, щоб витрати на впровадження ESG стратегій були економічно обґрунтованими	Розробка моделей оцінки економічної ефективності ESG інвестицій, що враховують довгострокові економічні та соціальні вигоди
Принцип багатовимірного аналізу	Комплексне врахування впливів на зовнішнє та внутрішнє середовище компанії	Використання багатовимірного аналізу для оцінки взаємодії різних ESG факторів та їхнього впливу на стратегію компанії

Розроблено автором на основі [5, 8, 9, 10]

Судноплавна компанія Нарag-Lloyd, у свою чергу, сфокусувалася на підвищенні енергоефективності своїх суден. Це включає впровадження суден, що працюють на зрідженому природному газі (ЗПГ), що суттєво знижує викиди парникових газів. Такі дії допомагають компанії зменшити регуляторні та управлінські ризики, а також зміцнити лояльність до бренду через екологічно відповідальний імідж.

COSCO Shipping також активно впроваджує сталі практики, зокрема експериментуючи з використанням відновлювальних джерел енергії, таких як сонячні панелі, та знижуючи кількість відходів на 25 %. Ці заходи зменшують екологічні та управлінські ризики, а також сприяють залученню інвесторів, які цінують ESG-принципи в бізнесі.

Таким чином, аналіз цих кейсів підтверджує ефективність застосування нової класифікації ESG-принципів у стратегічному управлінні судноплавними

компаніями. Впровадження екологічних інновацій, підвищення соціальної відповідальності та оптимізація управлінських процесів дозволяють знизити ризики та підвищити конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку.

Дискусія. Незважаючи на зростаючу увагу до ESG-принципів, недостатньо емпіричних даних для повного розуміння їхнього впливу на фінансову стабільність та прибутковість судноплавних компаній. Судноплавні компанії стикаються зі значними бар'єрами при інтеграції ESG, такими як висока вартість декарбонізації, брак кваліфікованих кадрів та необхідність адаптації корпоративної культури. Необхідно глибше проаналізувати, як компанії можуть ефективно подолати ці виклики для реалізації ESG-стратегій. Соціальні питання, такі як забезпечення добробуту працівників, гендерна рівність та безпечні умови праці, залишаються менш дослідженими у судноплавній галузі. Існує різноманіття підходів до ESG-критеріїв у різних компаніях, що ускладнює оцінку ефективності їх впровадження. Інвестиції в ESG-проекти можуть бути значними, і не завжди їх економічна доцільність є очевидною. Відповідні дискусійні аспекти є важливими для подальшого дослідження ролі ESG-принципів у судноплаванні, оскільки дозволяють глибше зрозуміти потенційні можливості й обмеження сталого розвитку галузі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективна інтеграція ESG-принципів у діяльність судноплавних компаній є необхідною умовою для забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Запропонована нова класифікація ESG-принципів, адаптована до специфіки судноплавної галузі, пропонує більш структурований підхід до управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками, що дозволяє компаніям краще адаптуватися до нових вимог і викликів сучасного ринку.

Застосування цієї класифікації дозволяє судноплавним компаніям не лише відповідати регуляторним вимогам, але й покращити власну репутацію серед інвесторів, клієнтів та ширшого суспільства. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню лояльності до бренду та залученню нових інвестицій, що є ключовими факторами для довгострокового зростання компанії.

Реалізація ESG-стратегій, таких як інвестиції в екологічні технології, енергоефективні рішення та соціально відповідальну діяльність, дозволяє знизити ризики та підвищити операційну ефективність компаній. Практичні приклади впровадження цих стратегій судноплавними гігантами, такими як Maersk Line, Harag-Lloyd та COSCO Shipping, підтверджують, що подібні заходи є ефективними та здатними суттєво вплинути на їхню конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, нова класифікація ESG-принципів допомагає краще зрозуміти роль і значення кожного з компонентів — екологічного, соціального та управлінського — в рамках стратегічного управління. Це дає можливість гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як зміни регуляторного середовища та зростаючий тиск з боку зацікавлених сторін.

Таким чином, запропоновані висновки підтверджують необхідність впровадження адаптованих ESG-принципів для судноплавних компаній як важливого інструменту для досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку.

Література

1. Liang, Y., Lee, M. J., & Jung, J. S. (2022). Dynamic capabilities and an ESG strategy for sustainable management performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 887776. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.887776/full>
2. Liu, X., Wang, Y., Sun, X., Li, X., & Zhang, Y. (2022). Predicting psychological distress in adolescents: The role of emotion regulation, self-esteem, and perceived stress. *Frontiers in Psychology*, 13, 887776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887776>
3. Шостак, І. (2024). Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>
4. Кирчата, І. М., & Шершенюк, О. М. (2023). Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 30, Стаття 194. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
5. Boston Consulting Group. (2023, February). *ESG playbook for shipping: The essentials*. Retrieved from https://cms.zerocarbonsshipping.com/media/uploads/documents/MaerskCenter_Brochure_Print_vFinal_2023-03-06-085349_leic.pdf
6. Jahn, C., Kersten, W., & Ringle, C. M. (Eds.). (2020). *Data science in maritime and city logistics: Data-driven solutions for logistics and sustainability*. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL), No. 30. epubli GmbH. <https://doi.org/10.15480/882.3101>
7. Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817–835. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275676>
8. Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50–58. <https://dash.harvard.edu/handle/1/37369828>
9. Trouble, E. (2022). Environmental, social, and governance (ESG) and fiduciary duty. *University of Chicago Business Law Review*. Retrieved from <https://businesslawreview.uchicago.edu/online-archive/trouble-tibble-environmental-social-and-governance-esg-and-fiduciary-duty#heading-1>
10. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
11. Maersk. (2024). Звіти та ресурси зі сталого розвитку. Retrieved from <https://www.maersk.com/sustainability/reports-and-resources>
12. CDP. (2023). A.P. Moller — Maersk CDP climate change response 2023. Retrieved from <https://www.cdp.net/en/responses/276>
13. Hapag-Lloyd. (2024, March). Focus on sustainable shipping: Hapag-Lloyd publishes sustainability report. Retrieved from <https://www.hapag-lloyd.com/en/company/press/releases/2024/03/focus-on-sustainable-shipping--hapag-lloyd-publishes-sustainable.html>
14. CMA CGM Group. (2023). Corporate social responsibility report 2023. Retrieved from [https://www.cmacgm-group.com/api/sites/default/files/2024-06/CMA %20CGM Rapport %20RSE %202023 EN Web 190624.pdf](https://www.cmacgm-group.com/api/sites/default/files/2024-06/CMA%20CGM%20Rapport%20RSE%202023%20EN%20Web%20190624.pdf)
15. Кузьмін, О. Є., Станасюк, Н. С., & Уголькова, О. З. (2021). Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2(6), 56–64.

References

1. Liang, Y., Lee, M. J., & Jung, J. S. (2022). Dynamic capabilities and an ESG strategy for sustainable management performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 887776. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.887776/full>

2. Liu, X., Wang, Y., Sun, X., Li, X., & Zhang, Y. (2022). Predicting psychological distress in adolescents: The role of emotion regulation, self-esteem, and perceived stress. *Frontiers in Psychology*, 13, 887776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887776>
3. Shostak, I. (2024). Kontsepsiia ESG yak vektor zaprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>
4. Kyrchata, I. M., & Shersheniuk, O. M. (2023). Rozrobka stratehii rozvytku pidpriemnytstva na zasadakh ESG-oriientyriv. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 30, Stattia 194. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.194>
5. Boston Consulting Group. (2023, February). ESG playbook for shipping: The essentials. Retrieved from https://cms.zerocarbonshipping.com/media/uploads/documents/MaerskCenter_Brochure_Print_vFinal_2023-03-06-085349_leic.pdf
6. Jahn, C., Kersten, W., & Ringle, C. M. (Eds.). (2020). Data science in maritime and city logistics: Data-driven solutions for logistics and sustainability. *Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)*, No. 30. epubli GmbH. <https://doi.org/10.15480/882.3101>
7. Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817–835. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275676>
8. Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50–58. <https://dash.harvard.edu/handle/1/37369828>
9. Trouble, E. (2022). Environmental, social, and governance (ESG) and fiduciary duty. *University of Chicago Business Law Review*. Retrieved from <https://businesslawreview.uchicago.edu/online-archive/trouble-tibble-environmental-social-and-governance-esg-and-fiduciary-duty#heading-1>
10. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
11. Maersk. (2024). Zvity ta resursy zi staloho rozvytku. Retrieved from <https://www.maersk.com/sustainability/reports-and-resources>
12. CDP. (2023). A.P. Moller — Maersk CDP climate change response 2023. Retrieved from <https://www.cdp.net/en/responses/276>
13. Hapag-Lloyd. (2024, March). Focus on sustainable shipping: Hapag-Lloyd publishes sustainability report. Retrieved from <https://www.hapag-lloyd.com/en/company/press/releases/2024/03/focus-on-sustainable-shipping--hapag-lloyd-publishes-sustainable.html>
14. CMA CGM Group. (2023). Corporate social responsibility report 2023. Retrieved from https://www.cmacgm-group.com/api/sites/default/files/2024-06/CMA %20CGM_Rapport %20RSE %202023_EN_Web_190624.pdf
15. Kuzmin, O. Ye., Stanasiuk, N. S., & Uholkova, O. Z. (2021). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2(6), 56–64.