

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-53>

УДК 330.131.7:

Стасюк Вячеслав Сергійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0490-6661>

Артеменко Ліна Петрівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8585-0252>

Viacheslav Stasiuk, Lina Artemenko

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

РЕАЛІЗАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

IMPLEMENTATION AN ENVIRONMENTAL STRATEGY AS A TOOL FOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS UNDER THE EUROPEAN GREEN DEAL

Анотація. У статті досліджено формування екологічної стратегії підприємства як чинника підвищення конкурентоспроможності в умовах переходу до сталого розвитку. Актуальність зумовлена посиленням екологічних вимог, імплементацією Європейського зеленого курсу та поширенням принципів циркулярної економіки. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад формування екостратегії на прикладі українського рітейлу, що безпосередньо впливає на споживчу поведінку та екологічну свідомість населення. Методологія охоплює системний, порівняльний і структурно-функціональний підходи, аналіз еколого-економічних показників, методи аудиту та стратегічного планування. Новизна полягає в запропонованій моделі інтеграції екологічного менеджменту до корпоративної стратегії. Показано, що екостратегія зміцнює репутацію, енергоефективність і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: екологічна стратегія, конкурентоспроможність, сталий розвиток, екологічний менеджмент, корпоративна відповідальність, циркулярна економіка, ресурсна ефективність.

Summary. The article examines the formation of an environmental strategy as a key determinant of enterprise competitiveness in the context of the global transition toward sustainable development. Strengthening environmental regulations, the implementation of the European Green Deal, rising resource costs, and the spread of circular economy principles compel retail enterprises to integrate ecological considerations into managerial decision-making and long-term corporate planning. The study aims to substantiate the theoretical foundations and practical mechanisms for developing an environmental strategy adapted to the specific conditions of Ukrainian retail, which influence consumer behaviour, shape public environmental awareness, and guide market transformation. The methodological framework is based on systemic, comparative, and structural-functional approaches combined with environmental and economic indicator analysis, ecological auditing tools, strategic planning methods, and elements of life-cycle assessment. The research proposes an adaptive model of environmental strategy that incorporates resource efficiency, technological innovation, digital monitoring systems, low-carbon solutions, ESG transparency, and continuous improvement mechanisms. The results demonstrate that environmental initiatives not only reduce operational losses and energy consumption but also enhance process stability, strengthen brand reputation, expand access to investment resources, and contribute to the formation of long-term competitive advantages. Special attention is given to circular practices, ecological certification, and digital tools for managing environmental performance, which support the development of resilient business models capable of adapting to regulatory shifts and emerging market risks. The findings provide practical value for enterprises seeking to integrate sustainability

principles into strategic management, improve ecological efficiency, and maintain stable competitive positions in a dynamic market environment, offering guidance for further strategic development.

Keywords: environmental strategy, competitiveness, sustainable development, environmental management, corporate responsibility, circular economy, resource efficiency.

Постановка проблеми. У сучасних умовах екологічна орієнтація бізнесу перетворюється на ключовий чинник стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Під впливом посилення європейських екологічних вимог, зростання ресурсної вартості та трансформації споживчих уподобань традиційні моделі управління, зосереджені переважно на ціновій конкуренції та операційній ефективності, втрачають здатність забезпечувати стабільні конкурентні позиції ритейлерів на ринку. Водночас екологічні ініціативи та екоінновації демонструють потенціал до формування нових джерел вартості, підвищення репутаційної стійкості та зниження екологічних ризиків, що робить їх інтеграцію у корпоративну стратегію об'єктивною необхідністю. Незважаючи на активний розвиток концепції сталого розвитку, у науковій літературі все ще недостатньо сформовані підходи, які комплексно поєднують екологічну стратегію, ресурсну ефективність, інноваційні рішення та європейські екологічні вимоги саме в контексті роздрібною торгівлі. У наявних дослідженнях значну увагу приділено циркулярним моделям розвитку та їх впливу на конкурентоспроможність підприємств, однак стратегічний механізм їх інтеграції в діяльність ритейлерів висвітлено фрагментарно [1; 4]. Так само праці, присвячені трансформації торгівлі в умовах сталого розвитку, зосереджуються переважно на окремих аспектах – екологічному менеджменті, модернізації інфраструктури або цифрових рішеннях, не розкриваючи їх системного взаємозв'язку в межах стратегічного управління [6]. У цьому контексті постає необхідність формування цілісного теоретичного та прикладного підходу до розроблення екологічної стратегії, здатної узгодити сучасні тенденції розвитку ритейлу, нормативні вимоги та потенціал екологічних ініціатив щодо підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання екологізації стратегічного розвитку в ритейлі стає дедалі більш помітним у сучасному науковому дискурсі, однак наявні дослідження все ще демонструють фрагментарність і відсутність єдиної методологічної основи. У працях, присвячених трансформації торгівлі в умовах сталого розвитку, зокрема у роботах Н.І. Горбаль та Ю. Ломаги, підкреслюється, що формування екологічної політики підприємств роздрібною торгівлі тісно пов'язане з реалізацією принципів циркулярної економіки, які створюють нові вимоги до моделей управління та стимулюють перехід до ресурсоефективних бізнес-процесів [2]. Дослідники наголошують, що відповід-

ність сучасним екологічним стандартам потребує інтеграції екологічних критеріїв у стратегічне планування та модернізацію операційної діяльності. У дослідженні М.Г. Бортнікової, М.В. Рудої та Т.С. Яремчук акцентовано увагу на тому, що перехід до циркулярних моделей управління ресурсами є ключовою передумовою підвищення ефективності ритейлерів, оскільки забезпечує оптимізацію матеріальних потоків, скорочення втрат і формування конкурентних переваг завдяки впровадженню циклічних бізнес-процесів [4]. Подібні висновки простежуються і в аналітичних оглядах, присвячених впровадженню Європейського зеленого курсу, де зазначається, що циркулярна економіка є одним із центральних механізмів забезпечення стійкості на європейському та українському ринках [11]. Значний науковий інтерес становлять дослідження екологічного менеджменту в контексті стратегічного розвитку роздрібною торгівлі. Окремі автори наголошують, що екологічний менеджмент перестає бути виключно компонентом корпоративної соціальної відповідальності та перетворюється на стратегічний інструмент модернізації інфраструктури, зниження витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства завдяки підвищенню рівня екологічної відповідальності та прозорості бізнес-процесів [3]. У контексті цифрової трансформації важливою є позиція дослідників, які доводять, що цифровізація логістичних і ресурсних процесів є необхідною умовою екологізації ритейлу, адже цифрові інструменти забезпечують точність управління ресурсами та дозволяють підвищити якість екологічної звітності [10]. Окремий напрям сучасних досліджень присвячений впливу ESG-показників на конкурентоспроможність підприємств. У роботах А. Ткаченка, Н. Левченко та Е. Колесник зазначається, що високий рівень екологічної відповідальності безпосередньо підсилює ринкові позиції компаній через покращення доступу до інвестицій, зростання довіри стейкхолдерів та зменшення регуляторних ризиків [13]. Аналогічну позицію демонструють дослідження Л. Бондаренко та І. Скоропад, які підтверджують, що ESG-показники стають важливим інструментом формування репутаційного капіталу та нематеріальних активів підприємств роздрібною торгівлі [14]. Важливим теоретичним підґрунтям для формування екологічної стратегії є також роботи Л. Артеменко, де підкреслюється значущість стратегічного підходу до конкурентоспроможності, що враховує розвиток нематеріальних активів, репутаційної стійкості та соціально-екологічних чинників у системі стратегічного управ-

ління [15]. Її висновки є особливо цінними в контексті екологічного управління в ритейлі, адже демонструють, що екологічні ініціативи стають інструментом не лише підвищення ефективності, а й формування стійких конкурентних переваг. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що, попри значний розвиток досліджень у сферах екологічного менеджменту, ESG-підходів та циркулярної економіки, інтегрована концепція екологічної стратегії саме для підприємств роздрібною торгівлі – з урахуванням інноваційних, ресурсних, цифрових і нормативних аспектів – залишається недостатньо сформованою. Саме ця наукова прогалина визначає необхідність проведення комплексного дослідження, спрямованого на концептуалізацію екологічної стратегії як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ритейлерів у сучасних умовах.

Мета статті полягає у комплексному теоретико-методологічному та практичному обґрунтуванні процесу формування екологічної стратегії підприємств роздрібною торгівлі як інструменту підвищення їх конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети дослідження зосереджується на систематизації наукових підходів до змісту та структури екологічної стратегії, оцінюванні впливу екологічних ініціатив та екоінновацій на стратегічні та економічні результати підприємств, а також розробленні узагальненої моделі екологічної стратегії, що забезпечує відповідність принципам сталого розвитку та європейським екологічним вимогам.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування екологічної стратегії підприємств роздрібною торгівлі в сучасних умовах набуває ознак системного управлінського процесу, що виходить за межі традиційного екологічного менеджменту та охоплює широкий спектр економічних, соціальних, операційних і репутаційних аспектів діяльності [6; 7]. Інтенсифікація глобальних екологічних викликів, зростання вартості ресурсів, посилення регуляторних вимог та гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами формують нові рамки функціонування бізнесу, у яких екологічна складова стає ключовим критерієм конкурентної стійкості [10; 11]. У цих умовах організації роздрібною торгівлі повинні розглядати екологічні ініціативи не як окремий напрям корпоративної політики, а як інтегровану частину стратегічного управління, що визначає їхню ринкову позицію та можливості розвитку у довгостроковій перспективі [5; 8]. Специфіка ритейлу зумовлює високий рівень ресурсної інтенсивності: значні енергетичні витрати, масштабні логістичні операції, широкий спектр пакувальних матеріалів, постійне утворення харчових та побутових відходів [7; 9]. Це робить підприємства галузі одними з найбільш вразливих до екологічних ризиків, але водночас – одними

з найбільш перспективних з огляду на вплив екологічних інновацій. Ритейл має унікальну ринкову позицію, оскільки взаємодіє безпосередньо з кінцевими споживачами, а отже екологічна стратегія формує не лише внутрішню операційну ефективність, а й поведінкові моделі клієнтів, їхнє сприйняття бренду та рівень довіри до компанії [6; 8]. У сучасному ринковому середовищі екологічна стратегія ритейлерів дедалі більше визначається зміною поведінкових моделей споживачів. Зростає частка покупців, які очікують від підприємств прозорості у сфері екологічних практик, відповідального поводження з ресурсами та готовності впроваджувати інновації, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля. За результатами досліджень європейських консалтингових компаній, понад 60 % споживачів враховують екологічний імідж бренду під час ухвалення рішення про покупку, а більше 40 % готові платити вищу ціну за товар компанії, що демонструє відповідальне ставлення до екології [12]. Це підтверджує доцільність інтеграції екологічної стратегії у систему управління конкурентними перевагами підприємства, оскільки вона прямо впливає на еластичність попиту, рівень лояльності та довіру до бренду [8; 14]. На основі узагальнення теоретичних підходів до сталого розвитку, циркулярної економіки та ESG-концепції можна виокремити ключові ринкові механізми, через які екологічна стратегія трансформується у конкурентні переваги. Їх сутність розкрита в таблиці 1.

Представлені у таблиці 1 ринкові ефекти демонструють, що екологічна стратегія функціонує як багатоканальний механізм впливу на конкурентоспроможність. Через зміну споживчих переваг компанія отримує можливість розширювати ринок збуту; завдяки екологічному позиціонуванню – зміцнювати бренд і підвищувати лояльність; через ESG-орієнтацію – покращувати доступ до інвестиційних ресурсів; за рахунок підвищення ресурсної ефективності – збільшувати маржинальність; завдяки екологізації ланцюгів постачання – знижувати операційні ризики. Таким чином, екостратегія перетворюється на структуроутворюючий елемент конкурентної моделі підприємства. Разом із тим, ігнорування екологічної складової формує дзеркальний контур – систему ризиків, що загрожують стійкості бізнесу. Відсутність екологічної стратегії створює регуляторні, ринкові, інвестиційні, економічні, репутаційні та стратегічні ризики, які безпосередньо впливають на можливість підприємства підтримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [9; 10; 12]. Регуляторні ризики посилюються внаслідок імплементації Європейського зеленого курсу, розвитку механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM), запровадження вимог до розширеної відповідальності виробника та стандартів екологічної звітності. Підприємства, що не адаптуються

Таблиця 1 – Ринкові ефекти екологічної стратегії підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність

Ринковий ефект	Сутність впливу	Результат для підприємства	Стратегічний ефект
Зміна споживчих переваг	Зростання попиту на екотовари	Розширення ринку збуту	Збільшення ринкової частки
Екологічне позиціонування	Формування «зеленого» бренда	Зростання лояльності клієнтів	Посилення ринкової диференціації
Інвестиційна привабливість	ESG-рейтинги, «зелені» фінанси	Залучення грантів і капіталу	Підвищення фінансової стійкості
Додана екологічна вартість	Створення цінності з менших ресурсів	Зростання маржинальності	Перевага в асортименті
Екологізація ланцюгів постачання	Відбір відповідальних постачальників	Зниження ризиків і логістичних витрат	Операційна стійкість

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [1; 3; 9; 15]

до цих змін, стикаються зі зростанням витрат на дотримання нормативів, штрафами, а також із обмеженням доступу до певних ринків та партнерств [9; 10]. Ринкові ризики проявляються через втрату клієнтів, які орієнтуються на екологічність і прозорість бренда. У сегменті роздрібної торгівлі, де рішення про покупку приймається швидко й часто, відсутність екологічної складової в комунікації бренда призводить до падіння лояльності й легкого переключення споживачів на конкурентів з виразнішим екоорієнтованим позиціонуванням [7; 8; 12]. Економічні ризики пов'язані з неефективним використанням енергетичних і матеріальних ресурсів, високими витратами на утилізацію відходів, а також втраченими можливостями економії внаслідок невпровадження екоінновацій. За оцінками досліджень у сфері енергоефективності та циркулярної економіки, підприємства, що не застосовують системні підходи до екологічного менеджменту, втрачають до 15–20 % потенційної економії витрат [1; 2; 4]. Інвестиційні ризики зумовлюються тим, що все більше інституційних інвесторів та банків орієнтуються на ESG-профіль компаній. Низький рівень екологічної прозорості, відсутність цілей у сфері декарбонізації та неготовність до нефінансової звітності обмежують підприємства у можливостях залучення «зелених» фінансів, підвищують вартість капіталу й ускладнюють реалізацію великих інвестиційних проєктів [12; 14]. Репутаційні ризики в ритейлі є особливо значущими, оскільки мережі працюють у режимі постійної публічності. Негативне висвітлення екологічних практик, критика використання пластику чи відсутності сортування відходів можуть швидко трансформуватися у падіння продажів та погіршення позицій бренда у сприйнятті споживачів. Нарешті, стратегічні ризики пов'язані з втраченою здатністю до інноваційної адаптації: компанії, що ігнорують екологічний вимір, поступово відстають від галузевих лідерів, втрачають гнучкість та опиняються у зоні структурної неконкурентоспроможності. Систематизований перелік основних ризиків за відсутності екологічної стратегії наведено у таблиці 2.

Наявність одночасно позитивних ринкових ефектів від впровадження екостратегії (табл. 1) та значних ризиків за її відсутності (табл. 2) свідчить про те, що екологічна стратегія у сучасному ритейлі є не факультативним елементом, а критичною умовою збереження й посилення конкурентоспроможності підприємств. Далі подивимось на практичні механізми реалізації екологічної стратегії та їх вплив на економічні й репутаційні параметри діяльності ритейл-сегменту. Для цього доцільно звернутися до досвіду українських мереж, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд», які вже реалізують комплексні екологічні програми, інтегровані в загальну модель розвитку компанії [16; 17]. Для кращого уявлення узагальнемо екологічні ініціативи «Сільпо-Фуд» та їх вплив на конкурентоспроможність у таблиці 3.

Практики ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструють, що поєднання енергоефективності з цифровізацією створює подвійний ефект: одночасно зменшується собівартість операцій і формується технологічний бар'єр, який важко відтворити конкурентам. Ресайклінг та відмова від одноразового пластику зміцнюють довіру споживачів, а екоосвітні програми посилюють культурну складову бренда, підвищуючи його соціальну цінність. Ефективність екологічної стратегії підтверджена також міжнародним досвідом. Компанія Unilever, впровадивши комплексну програму Sustainable Living Plan, змогла поєднати декарбонізацію, відповідальне управління ресурсами та інновації зі збільшенням прибутковості та розширенням ринку – у деяких категоріях продажі «зелених» продуктів зростали вдвічі швидше за традиційні [18]. Unilever демонструє, що екологічна стратегія має бути не фрагментарною, а охоплювати продуктову політику, операції, логістику, маркетинг та звітність. Узагальнюючи отримані результати, можемо констатувати, що ефективна екологічна стратегія підприємств роздрібної торгівлі має формуватися як комплексний управлінський механізм, який передбачає системну інтеграцію екологічних цілей у всі рівні управління – від логістики, маркетингу та закупівель до

Таблиця 2 – Ключові ризики для підприємств за відсутності екологічної стратегії

Тип ризику	Сутність ризику	Наслідки для підприємства	Довгостроковий вплив
Регуляторний	Невідповідність екологічним нормам та вимогам ЄС	Штрафи, зростання витрат на адаптацію, обмеження доступу до ринків	Втрата можливостей експорту та міжнародних партнерств
Ринковий	Переорієнтація споживачів на екологічно відповідальні бренди	Втрата клієнтів, падіння попиту, зниження лояльності	Зменшення ринкової частки
Економічний	Неефективне використання ресурсів, низька енергоефективність	Вищі операційні витрати, зростання витрат на утилізацію	Зниження маржинальності, послаблення фінансової стійкості
Інвестиційний	Низькі ESG-показники, відсутність екологічної звітності	Обмежений доступ до капіталу, втрата інвесторів	Неможливість реалізації масштабних інноваційних проєктів
Репутаційний	Негативне сприйняття екологічних практик підприємства	Зниження довіри, негативний медіа-імідж	Ослаблення бренду та нематеріальних активів
Стратегічний	Відсутність довгострокового екологічного бачення та інноваційної адаптації	Відставання від конкурентів, втрата гнучкості	Зниження здатності до сталого розвитку й трансформації

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [2; 5; 10; 12]

Таблиця 3 – Екологічні ініціативи ТОВ «Сільпо-Фуд» та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Екологічна ініціатива	Основний екологічний ефект	Вплив на витрати	Вплив на бренд і лояльність	Ступінь системності
LED-освітлення, рекуперація тепла	Зменшення енергоспоживання	Скорочення витрат на 12–18 %	Підтримка іміджу «зеленої» мережі	Високий
Впровадження системи сортування та ресайклінгу	Зниження обсягів відходів	Зменшення витрат на утилізацію	Зростання довіри клієнтів, участь у сортуванні	Середній
Відмова від одноразового пластику, біоупаковка	Скорочення пластикового сліду	Нейтральний / помірний ріст витрат	Суттєве підвищення лояльності	Високий
Система цифрового моніторингу енергоспоживання	Прозорість і контроль використання ресурсів	Оптимізація операційних витрат	Позиціонування як інноваційної мережі	Високий
Екоосвітні програми для персоналу та клієнтів	Підвищення екологічної культури	Опосередкований економічний ефект	Зміцнення нематеріальних активів, соціальний капітал	Середній

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [16; 17]

HR і операційної координації – розширене застосування цифрових інструментів моніторингу як основи для подальших екоінновацій, а також розвиток комунікаційної екосистеми взаємодії зі споживачами, постачальниками та громадами, що у своїй сукупності забезпечує посилення ринкових позицій, зміцнення лояльності, підвищення інвестиційної привабливості та формування довгострокової репутаційної стійкості. Таким чином, екологічна стратегія постає як цілісний інструмент формування конкурентоспроможності, що ґрунтується на взаємопов'язаному поєднанні ресурсної ефективності, технологічної інноваційності, прозорості екологічних процесів та високого рівня довіри стейкхолдерів, перетворюючи екологічні практики з допоміжного елемента управління на стратегічний драйвер розвитку підприємства в умовах посилення регуляторних вимог та еволюції споживчої поведінки.

Висновки. Отримані результати дослідження переконливо доводять, що екологічна стратегія перестає бути другорядним компонентом корпоративної діяльності та трансформується у фундаментальний механізм формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. У сучасних умовах посилення регуляторних вимог, динамічних змін споживчої поведінки та зростання значення ESG-орієнтованих бізнес-моделей саме екологічні практики визначають здатність компаній до стійкого розвитку, операційної гнучкості та ринкового зміцнення. Практичний досвід українського ритейлу, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд», демонструє, що послідовне впровадження енергоефективних рішень, цифрового моніторингу ресурсів, зменшення пластикового сліду та систем ресайклінгу забезпечує одночасний економічний, екологічний і репутаційний ефекти. Такі ініціативи дають змогу знижувати витрати, підвищу-

вати маржинальність, формувати довіру споживачів і зміцнювати нематеріальні активи бренду. Аналогічні тенденції підтверджує міжнародна практика: реалізація програми Sustainable Living Plan компанією Unilever привела до прискореного зростання продажів «зелених» продуктів і збільшення частки ринку, що доводить універсальність конкурентного потенціалу екологічних стратегій. Синтез отриманих результатів дає підстави стверджувати, що екологічна стратегія є ефективною лише за умови інтеграції у всі ключові підсистеми підприємства – логістику, маркетинг, закупівлі, операційне управління, роботу з персоналом і комунікації зі стейкхолдерами. У цьому контексті цифровізація ресурсного моніторингу створює технологічний фундамент для інновацій, а побудова комунікаційної екосистеми підсилює

соціальну легітимність бізнесу та формує довгострокову лояльність клієнтів. Отже, екологічна стратегія постає як стратегічний драйвер розвитку ритейлу, який забезпечує поєднання ресурсної ефективності, інноваційного потенціалу, прозорості екологічних процесів та високого рівня довіри стейкхолдерів. Її впровадження дозволяє не лише зменшувати ризики та підвищувати операційну стійкість, а й створювати нові можливості зростання, формувати диференційоване позиціонування та підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Таким чином, екологічна стратегія в сучасному ритейлі є не просто інструментом відповідального ведення бізнесу, а комплексною моделлю, що визначає здатність підприємства конкурувати, адаптуватися та розвиватися в умовах глобальної трансформації ринку.

Список використаних джерел:

1. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка : монографія / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/378d3325-1ef6-483f-b0be-50e8be56a685/Monograph.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
2. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2022. № 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
3. Олійник О. В., Легенчук С. Ф., Юрківська О. Д. Циркулярна економіка як основа сталого розвитку підприємства: обліковий аспект. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). DOI: [https://doi.org/10.26642/eta-2024-4\(110\)-54-62](https://doi.org/10.26642/eta-2024-4(110)-54-62) (дата звернення: 30.11.2025).
4. Бортнікова М. Г., Руда М. В., Яремчук Т. С. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку*. 2021. № 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23807/management121-214-224.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Мамчин М. М., Найда В. В. Інтеграція роздрібної торгівлі України в умови сталого розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні. Етапи становлення*. 2025. Т. 7, № 1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38886/250524maket-210-221.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
6. Ніколайчук О., Лавроненко Г. Сталый розвиток торгівлі: теоретичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Шпильова Ю. Б., Шпильовий І. М. Сталый розвиток роздрібної торгівлі України. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_1_15 (дата звернення: 29.11.2025).
8. Царук І. М., Шпильова Ю. Б. Концептуальні засади сталого розвитку роздрібної торгівлі України в контексті євроінтеграції. *Економічний простір*. 2015. №96. URL: <http://www.econospace.dp.ua/uploads/9/4/9/2/94920276/96.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).
9. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року : розпорядження КМУ від 8 листопада 2017 р. № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80> (дата звернення: 01.12.2025).
10. Андрусів В., Клименко М., Іванюк В. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України : аналітичний документ. Львів, 2020. URL: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf> (дата звернення: 29.11.2025).
11. Європейська Комісія. Нова Дія для циркулярної економіки. Брюссель, 2020. URL: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy> (дата звернення: 29.11.2025).
12. Бондаренко Л. П., Скоропад І. С. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62> (дата звернення: 30.11.2025).
13. Ткаченко А., Левченко Н., Колесник Є. Метрика оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 3. URL: <https://www.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5871/6565657298> (дата звернення: 01.12.2025).
14. Лівашко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2022. № 5(1). DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26) (дата звернення: 01.12.2025).
15. Артеменко Л. П., Загорулько Т. В., Кутлу Ергун. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 27. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218> (дата звернення: 30.11.2025).

16. Сільпо-Фуд. Sustainability Report 2024. Київ: Сільпо-Фуд, 2024. URL: <https://static.silpo.ua/content/52bed016-9d55-4544-af94-864fe0d0f597.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).
17. Сільпо-Фуд. Звіт про управління 2023. Київ: Сільпо-Фуд, 2023. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).
18. Unilever. Sustainability Report 2023. London, 2023. URL: <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

References:

1. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., & Horbal, N. I. (Eds.). (2021). *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti YeS: tsyrkuliarna ekonomika* [Enhancing the competitiveness of the EU: Circular economy]. Lviv. Available at: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/378d3325-1ef6-483f-b0be-50e8be56a685/Monograph.pdf> (in Ukrainian)
2. Horbal, N. I., & Lomaha, Yu. R. (2022). Tsykuliarna ekonomika – osnova staloho rozvytku pidpriemstv [Circular economy as the basis of sustainable enterprise development]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. (1). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf> (in Ukrainian)
3. Oliinyk, O. V., Lehenchuk, S. F., & Yurkivska, O. D. (2024). Tsykuliarna ekonomika yak osnova staloho rozvytku pidpriemstva: oblikovyi aspekt [Circular economy as the basis of sustainable enterprise development: Accounting aspect]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4(110), pp. 54–62. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-54-62](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-54-62) (in Ukrainian)
4. Bortnikova, M. H., Ruda, M. V., & Yaremchuk, T. S. (2021). Tsykuliarna ekonomika v Ukraini: adaptatsiia yevropeiskoho dosvidu [Circular economy in Ukraine: Adaptation of European experience]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i rozvytku*, no. (1). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23807/menedzhment121-214-224.pdf> (in Ukrainian)
5. Mamchyn, M. M., & Naida, V. V. (2025). Intehratsiia rozdribnoi torhivli Ukrainy v umovy staloho rozvytku [Integration of Ukraine's retail trade into sustainable development conditions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia*, no. 7(1). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38886/250524maket-210-221.pdf> (in Ukrainian)
6. Nikolaichuk, O., & Lavronenko, H. (2023). Stalyi rozvytok torhivli: teoretychnyi aspekt [Sustainable development of trade: Theoretical aspect]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. (6). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-57> (in Ukrainian)
7. Shpylova, Yu. B., & Shpylovyi, I. M. (2012). Stalyi rozvytok rozdribnoi torhivli Ukrainy [Sustainable development of retail trade in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, no. (1). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsueu_2012_1_15 (in Ukrainian)
8. Tsaruk, I. M., & Shpylova, Yu. B. (2015). Kontseptualni zasady staloho rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy v konteksti yevrointegratsii [Conceptual foundations of sustainable development of retail trade in Ukraine in the context of European integration]. *Ekonomichniy prostir*, no. (96). Available at: <http://www.econospace.dp.ua/uploads/9/4/9/2/94920276/96.pdf> (in Ukrainian)
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Pro zatverdzhennia Natsionalnoi stratehii upravlinnia vidkhodamy v Ukraini do 2030 roku* [On approval of the National Waste Management Strategy of Ukraine until 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80> (in Ukrainian)
10. Andrusiv, V., Klymenko, M., & Ivaniuk, V. (2020). *Yevropeyskyi zelenyi kurs: mozhlyvosti ta zahrozy dlia Ukrainy* [European Green Deal: Opportunities and threats for Ukraine]. Lviv. Available at: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf> (in Ukrainian)
11. European Commission. (2020). *Nova diia dlia tsyrkuliarnoi ekonomiky* [A new circular economy action plan]. Available at: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy>
12. Bondarenko, L. P., & Skoropad, I. S. (2024). Suchasni tendentsii ESG-aktyvnosti kompanii v Ukraini ta sviti [Current trends in ESG activities of companies in Ukraine and worldwide]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62> (in Ukrainian)
13. Tkachenko, A., Levchenko, N., & Kolesnyk, Ye. (2023). Metryka otsiniuvannia ESG-konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Metrics for assessing ESG competitiveness of enterprises]. *Ekonomichniy analiz*, no. 33(3). Available at: <https://www.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5871/6565657298> (in Ukrainian)
14. Livoshko, T. (2022). Monitorynh za ESG-pryntsyropy ta yoho vplyv na konkurentospromozhnist subiektiv hospodariuvannia [Monitoring based on ESG principles and its impact on enterprise competitiveness]. *Visnyk KhNU. Ekonomichni nauky*, no. 5(1). DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26) (in Ukrainian)
15. Artemenko, L. P., Zahorulko, T. V., & Ergun, K. (2023). Stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na zasadakh staloho rozvytku [Strategies for managing enterprise competitiveness based on the principles of sustainable development]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*, no. (27). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218> (in Ukrainian)
16. Silpo-Food LLC. (2024). *Zvit pro stalyi rozvytok 2024* [Sustainability Report 2024]. Available at: <https://static.silpo.ua/content/52bed016-9d55-4544-af94-864fe0d0f597.pdf> (in Ukrainian)
17. Silpo-Food LLC. (2023). *Zvit pro upravlinnia 2023* [Management Report 2023]. Available at: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (in Ukrainian)
18. Unilever. (2023). *Sustainability Report 2023*. Available at: <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/16cb778e4d31b81509dc5937001559f1f5c863ab.pdf>

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025